Um fenômeno editorial com
mais de 1,5 milhão de exemplares vendidos

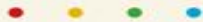
cercado de idiotas

Conheça os quatro tipos de comportamento humano e aprenda a se comunicar de maneira eficaz com as pessoas no trabalho e na vida

thomas erikson

Um fenômeno editorial com
mais de 1,5 milhão de exemplares vendidos

cercado de idiotas

Conheça os quatro tipos de comportamento humano e aprenda a se comunicar de maneira eficaz com as pessoas no trabalho e na vida

thomas erikson

THOMAS ERIKSON

CERCADO DE IDIOTAS

Conheça os quatro tipos de comportamento humano e aprenda a se comunicar de maneira eficaz com as pessoas no trabalho e na vida

TRADUÇÃO DE
Ananda Badaró

Publicado mediante acordo com Grupo Editorial Letramento.

Título original
Surrounded by idiots

Revisão
Cristiane Pacanowski | Pipa Conteúdos Editoriais
Eduardo Carneiro

Projeto gráfico e adaptação da capa
Anderson Junqueira

Design de capa
Pete Garceau

Revisão de e-book
Laura Zúñiga

Geração de e-book
Calil Mello Serviços Editoriais

E-ISBN
978-65-5560-033-9

Edição digital: 2020

1ª edição

Editora Intrínseca Ltda.

Rua Marquês de São Vicente, 99, 3º andar
22451-041 — Gávea
Rio de Janeiro — RJ
Tel./Fax: (21) 3206-7400
www.intrinseca.com.br

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO
O HOMEM QUE ESTAVA CERCADO DE IDIOTAS

Eu estava no ensino médio quando percebi pela primeira vez que me dava melhor com determinadas pessoas do que com outras. Para mim era fácil falar com certos amigos: em qualquer conversa, sempre encontrávamos as palavras certas e tudo fluía com tranquilidade. Gostávamos uns dos outros e nunca havia conflito. Com outros, no entanto, tudo dava errado. Eles simplesmente ignoravam algumas coisas que eu dizia, e eu não conseguia entender a razão.

Por que falar com certas pessoas era tão fácil e com outras era tão chato? Como na época eu era novo, isso com certeza não tirava meu sono à noite. Entretanto, ainda me lembro de alguns acontecimentos que me fizeram pensar por que algumas conversas fluíam naturalmente, ao passo que outras nem sequer engrenavam — não importava como eu me comportasse. Era incompreensível. Lembro que comecei a usar diversos métodos para testar as pessoas, como tentar dizer as mesmas coisas em contextos semelhantes apenas para ver a reação que teriam. Às vezes, tudo saía conforme o esperado — uma discussão interessante tomava forma; mas em outras ocasiões não ocorria absolutamente nada. As pessoas apenas me olhavam como se eu fosse de outro planeta (e de fato eu me sentia assim às vezes).

Quando somos jovens, tendemos a acreditar que tudo é muito simples. Como certas pessoas no meu círculo de amigos reagiam de um jeito normal, isso significava, claro, que elas eram automaticamente as pessoas legais. Por outro lado, simplesmente presumi que havia algo de errado com aqueles que não me entendiam. Se eu era o mesmo sempre, que outra explicação poderia haver? Elas tinham algo de errado, portanto comecei a me afastar dessas pessoas esquisitas e difíceis porque eu não as compreendia.

Podemos considerar que se tratava de uma ingenuidade típica da juventude, mas os desdobramentos dessa estratégia me deixavam satisfeito. Anos depois, no entanto, isso tudo mudou.

E então a vida seguiu com trabalho, família e carreira, e continuei a classificar as pessoas em dois grupos: as boas e sensatas e as que não pareciam entender nada de nada.

Certa vez, quando eu tinha 25 anos, conheci um homem que trabalhava como autônomo. Agora, aos sessenta e poucos, Sture é dono do próprio negócio, plenamente consolidado há anos. Eu tinha a tarefa de entrevistá-lo antes de determinado projeto ser implementado.

Começamos a falar sobre como as coisas funcionavam em sua empresa. Um dos primeiros comentários de Sture foi que ele estava cercado de idiotas. Lembro-me de ter rido porque achei que era uma piada, mas ele de fato acreditava no que dizia. Seu rosto ficou vermelho quando ele me explicou que as pessoas que trabalhavam no Departamento A eram completos idiotas, sem exceção. No Departamento B você encontrava somente tolos que não tinham a menor noção de nada. E ele nem tinha chegado ao Departamento C ainda! Esses eram os piores, porque eram indivíduos tão estranhos e peculiares que Sture simplesmente não conseguia entender como conseguiam chegar ao trabalho todo dia de manhã.

Quanto mais escutava o que ele dizia, mais eu percebia que havia algo de anormal nessa história, então lhe perguntei se ele realmente achava que estava cercado de idiotas. Ele me encarou e explicou que, entre seus funcionários, poucos eram realmente dignos de trabalhar lá.

Além disso, Sture não via problema algum em dizer aos funcionários o que estava sentindo. Não hesitava nem por um segundo em chamar alguém de idiota na frente da empresa inteira, por exemplo. Isso fazia com que seus colaboradores se afastassem: ninguém se atrevia a participar de reuniões só com o chefe, e ele nunca chegava a ouvir más notícias porque acabava descontando no mensageiro. Em um dos escritórios, chegaram a instalar uma luz de alerta na entrada do edifício: posicionada discretamente acima da mesa da recepção, a luz ficava vermelha quando Sture estava presente. Na ausência dele, o sinal ficava verde.

Todos sabiam disso. Não apenas a equipe, mas até clientes automaticamente lançavam um olhar nervoso para a luz a fim de descobrir o que os esperava quando entravam no prédio. Caso a luz estivesse vermelha, algumas pessoas davam meia-volta, preferindo retornar em uma ocasião mais oportuna.

Como todo mundo sabe, os jovens são cheios de ótimas ideias. Portanto, fiz a única pergunta que me vinha à cabeça: “Quem contratou todos esses idiotas?” O pior foi que Sture compreendera exatamente o que eu havia insinuado. A questão implícita foi: quem realmente é o maior idiota nessa história?

Sture me colocou para fora. Mais tarde, me falaram que o que ele queria de verdade era pegar uma espingarda e me dar um tiro.

Esse incidente me fez pensar. Ali estava um homem que se aposentaria em breve, um empresário eficiente, altamente respeitado pelo sólido conhecimento sobre seu ramo. Mas, a rigor, ele não sabia lidar com pessoas. Não conseguia entender o recurso mais complexo e crucial de qualquer organização — os funcionários. E, consequentemente, quem o velho homem não conseguisse entender era idiota.

Logo depois da entrevista, foi fácil reparar como esse pensamento estava errado. Sture não compreendia que ele sempre se usava como parâmetro e que sua definição de “idiota” nada mais era do que alguém que pensava ou agia de forma diferente dele. Recorria a expressões que eu mesmo usava para designar certos tipos de pessoa: falastrão, burocrata burro e insuportável. Embora nunca chamasse as pessoas de idiotas, pelo menos não na cara delas, eu tinha óbvios problemas com certos tipos de gente.

Era assustador pensar em ter que seguir com a vida achando a todo instante que se estava cercado por pessoas com quem era impossível trabalhar. Isso tornava meu próprio potencial na vida inacreditavelmente limitado.

Tentava me olhar no espelho, diante de uma decisão simples: eu não queria ser como Sture. Depois de uma reunião particularmente tóxica com ele e alguns de seus azarados colegas, entrei no meu carro com um nó no estômago. O encontro tinha sido um completo desastre e todos estavam furiosos. Então decidi aprender de uma vez por todas o que é provavelmente o mais importante conhecimento de todos — como as pessoas funcionam. Como eu me depararia com pessoas pelo resto da vida, fosse qual fosse a minha profissão, era fácil concluir que eu me beneficiaria desse aprendizado.

Então logo comecei a estudar sobre como entender aqueles que, à primeira vista, parecem difíceis. Por que algumas pessoas são quietas, por que outras não param de falar, por que algumas sempre dizem a verdade

enquanto outras nunca o fazem. Por que alguns colegas meus são pontuais, enquanto outros quase sempre se atrasam? Por que eu gostava mais de umas pessoas do que de outras? As percepções que comecei a ter eram fascinantes, e nunca mais fui o mesmo desde que comecei essa jornada. O conhecimento que adquiri me mudou como pessoa, amigo, colega e filho. Também cresci muito como marido e pai.

Este livro é sobre o método que talvez seja o mais utilizado no mundo para descrever as diferenças na comunicação humana. Esse método se chama DISA — um acrônimo que significa Dominância, Influência, Estabilidade [*Steadiness*] e Análise. Esses quatro termos são os tipos primários de personalidade, que descrevem como a pessoa vê a si mesma em sua relação com o ambiente ao redor. Cada personalidade é associada a uma cor: Vermelho, Amarelo, Verde e Azul. Esse método também é comumente chamado de sistema DISC, no qual a última letra do acrônimo significa "Conformidade" em vez de "Análise". Utilizei variações dessa ferramenta por mais de vinte anos e alcancei excelentes resultados.

Mas como adquirir as habilidades — de verdade — para lidar com diferentes tipos de gente? Existem, claro, vários métodos, sendo que o mais comum é pesquisar o assunto e aprender o básico. Mas aprender a parte teórica não faz de você um comunicador de alto nível. Você só desenvolve uma competência real e eficaz nessa área a partir do momento em que põe seu aprendizado em prática. É como aprender a andar de bicicleta — primeiro é necessário subir na bicicleta, e só depois percebemos o que precisamos fazer.

Desde que comecei a estudar sobre como as pessoas funcionam e me debrucei sobre os mínimos detalhes para entender as diferenças entre elas, nunca mais fui o mesmo. Não sou mais tão categórico, julgando alguém só porque essa pessoa não é como eu. Há muitos anos, tenho tido muito mais paciência com pessoas completamente diferentes de mim. Não iria tão longe a ponto de dizer que nunca me envolvo em conflitos, nem tentaria convencer você de que nunca minto, mas são atitudes muito mais raras na minha vida hoje em dia.

Em um ponto tenho que agradecer a Sture: ele despertou meu interesse no assunto. Sem ele, este livro provavelmente jamais teria sido escrito.

O que fazer para ampliar seu conhecimento sobre como as pessoas se relacionam e se comunicam? Um bom começo seria ler este livro — o livro

inteiro, não apenas os três primeiros capítulos. Com um pouco de sorte, em questão de minutos você talvez comece a mesma jornada que iniciei vinte anos atrás. Você não vai se arrepender, eu prometo.

1
A COMUNICAÇÃO ACONTECE NOS TERMOS DO OUVINTE

Isso lhe parece estranho? Deixe-me explicar. Qualquer declaração que você faça a determinada pessoa é filtrada pelos referenciais, preconceitos e ideias preconcebidas do outro. O que sobra é, em última instância, o que a pessoa compreendeu. Por diversas razões, o interlocutor pode interpretar de maneira totalmente diferente o que você almeja expressar. Em geral, o que é de fato entendido vai variar de acordo com a pessoa com quem se está falando, mas é muito raro que a mensagem inteira chegue exatamente como você a concebeu.

Pode ser frustrante perceber que temos tão pouco controle sobre o que um destinatário entende de fato. Não importa o sentido ou a quantidade de informação que gostaríamos de enfiar na cabeça do outro, não há muito o que fazer. Esse é um dos maiores desafios da comunicação. Não dá para simplesmente mudar o jeito de ser dos nossos interlocutores. Mesmo assim, a maioria das pessoas tem consciência de como quer ser tratada. Ao se ajustar ao modo como elas querem ser tratadas, você se torna mais efetivo em sua comunicação.

POR QUE ISSO É TÃO IMPORTANTE?

Você ajuda outras pessoas a entendê-lo quando cria um espaço seguro para a comunicação — nos termos delas. Então o destinatário é capaz de usar sua energia para entender, em vez de reagir de modo consciente ou inconsciente à sua maneira de se comunicar.

Todos nós precisamos desenvolver flexibilidade e estar aptos para variar nosso estilo de comunicação, adaptando-o ao falarmos com as pessoas diferentes de nós. Aqui encontramos outra verdade. Não importa qual método escolhemos para nos comunicar, você sempre será minoria como indivíduo. Não importa qual é o seu tipo de comportamento, a maioria funcionará de forma diferente de você. Não é possível basear seu método de comunicação nas suas preferências. Essa flexibilidade e a habilidade de interpretar as necessidades do outro caracterizam um bom comunicador.

Saber e compreender o estilo de comportamento da outra pessoa, bem como seu método de comunicação, resultará em opiniões mais abalizadas sobre como um indivíduo poderá reagir em situações diversas. Esse entendimento também aumentará drasticamente sua habilidade de se conectar com a pessoa em questão.

NENHUM SISTEMA É PERFEITO

Deixe-me esclarecer um ponto importante. Este livro não tem qualquer intenção de abranger tudo a respeito de como nós nos comunicamos uns com os outros. É impossível fazer isso, porque todos os diferentes sinais que transmitimos ininterruptamente não caberiam em um livro. Mesmo se incluíssemos a linguagem corporal, as diferenças culturais e todas as outras maneiras de definir as discrepâncias, não seríamos capazes de escrever tudo. Poderíamos adicionar aspectos psicológicos, grafologia, idade e astrologia e mesmo assim não teríamos uma imagem 100% completa.

De acordo com o *American Journal of Business Education* (julho-agosto de 2013), mais de cinquenta milhões de avaliações já foram feitas com a ferramenta DISA. No entanto, mesmo com toda essa informação, a comunicação permanece sendo um assunto fascinante e cheio de mistérios. Pessoas não são planilhas do Excel, não podemos calcular tudo. Somos complicados demais para sermos descritos em nossa completude. Até mesmo o indivíduo mais simples, menos instruído, com a pior posição no ranking em nossas escalas é mais complicado do que o expresso em um livro. Mas podemos evitar os erros mais gritantes ao entendermos o básico da comunicação humana.

JÁ VEM ACONTECENDO HÁ UM TEMPO

“Vemos o que fazemos, mas não vemos por que fazemos o que fazemos. Logo, avaliamos e julgamos uns aos outros por meio do que nos vemos fazendo.”

Essas palavras são do psicanalista Carl Jung. Diferentes padrões de comportamento são a força que cria o dinamismo em nossa vida. Quando me refiro a “padrões de comportamento”, não quero dizer como a pessoa age em uma situação isolada (suas ações), mas o arcabouço completo de atitudes, crenças e abordagens que influenciam o modo como o indivíduo age. Podemos nos reconhecer em certas formas de comportamento, mas não reconhecer nem entender outras. Além disso, cada um se comporta de um jeito diferente em situações distintas, o que pode ser uma fonte tanto de alegria quanto de irritação para os que estão à nossa volta.

Embora as ações individuais possam ser ou não adequadas, não existe um padrão de comportamento certo ou errado nessa questão. Você é quem você é, e não faz muita diferença ficar se perguntando por que funciona assim. Você é ótimo, independentemente de como seja. Não importa o modo como você escolhe se comportar, nem a percepção que a sua maneira de ser provoca no outro. Você é ótimo, dentro dos limites razoáveis, claro.

Eu sou assim, ok?

Em um mundo ideal, seria fácil apenas falar “Eu sou do tipo tal, e tudo bem, porque li isso em um livro, é assim que eu sou e é assim que eu me comporto”. Claro, não seria ótimo não ter que maltratar sua própria personalidade? Agir e se comportar precisamente como se sente o tempo todo? Você pode fazer isso, pode se comportar exatamente como deseja. Só tem que encontrar a situação certa para tal.

Existem duas situações em que é possível ser você mesmo:

A primeira é quando se está sozinho. Aí não importa como você fala ou o que faz. Não vai magoar ninguém se gritar e xingar, ou se quiser só se sentar em silêncio e refletir sobre os grandes mistérios da vida ou sobre por que o artista tal parece sempre tão rabugento. No seu isolamento, você pode se comportar exatamente como se sentir.

A segunda situação em que se pode ser você mesmo é quando os outros ao redor são exatamente como você. O que nossas mães nos ensinaram? Trate os outros da mesma forma como quer ser tratado. Excelente conselho, além de muito bem-intencionado. Sim, e também funciona, contanto que todos sejam iguais a você. Basta fazer uma lista de todas as pessoas do seu círculo que acreditam, pensam e agem exatamente como você em todas as situações. Então é só entrar em contato e começar a sair com elas.

Em todas as outras situações, pode ser uma boa ideia entender qual é a percepção que os outros têm da sua postura e aprender como os indivíduos funcionam. Acho que não vou escandalizar ninguém se disser que a maioria das pessoas que encontrar não é como você.

As palavras contêm um poder extraordinário. Mas as palavras que escolhemos e o modo como as usamos varia de pessoa para pessoa. Como você viu no título deste livro, existem diferentes interpretações de (sim, você entendeu) palavras. E quando se usa a palavra errada... bem, então talvez seja você o idiota.

CERCADO DE IDIOTAS — OU NÃO?

O que isso realmente significa? Enquanto eu escrevia, pensei na seguinte analogia: comportamento é como uma caixa de ferramentas, todos os tipos são necessários. Dessa forma, uma ferramenta pode ser a certa ou a errada, depende da ocasião. Uma marreta é excelente para quem quer derrubar uma parede, mas talvez não seja a melhor escolha se você quiser pendurar um quadro no hall de entrada.

Alguns se opõem à ideia de classificar as pessoas em diferentes tipos de personalidade. Você, inclusive, talvez seja uma dessas que acreditam que não se pode categorizar os indivíduos dessa forma, que é errado colocar as pessoas em caixinhas. Entretanto, todos fazem isso — às vezes em uma direção diferente da que sigo neste livro, mas sempre acabamos registrando as diferenças de uma forma ou de outra. O importante é o fato de que somos diferentes, e na minha opinião chamar atenção para isso pode ser positivo se fizermos da forma correta. Utilizada indevidamente, toda ferramenta pode ser prejudicial. A questão se concentra mais na pessoa que a utiliza do que na ferramenta em si. Considere este livro uma introdução ao comportamento e ao diálogo humanos. O resto é por sua conta.

Partes do que você vai ler foram tiradas do TTI Success Insights. Então gostaria de aproveitar esta oportunidade para agradecer a Sune Gellberg e Edouard Levit por partilharem tão generosamente sua experiência e seus materiais de treinamento.

NÃO IMPORTA QUÃO ESTRANHO POSSA PARECER — A PRINCÍPIO, TUDO É NORMAL

Comportamento normal...

... é relativamente previsível. Mas...

Cada pessoa reage de uma maneira em situações semelhantes. É impossível prever cada reação possível antes de ela acontecer.

... é parte de um padrão.

Geralmente reagimos em padrões consistentes. Portanto, devemos respeitar os padrões de cada um. E entender os nossos...

... é algo variável.

Deveríamos aprender a ouvir, agir, falar abertamente, refletir, ou seja, fazer o que é relevante no momento. Todos podem se adaptar.

... pode ser observado.

Deveríamos ser capazes de observar e entender a maioria das formas de comportamento sem que sejamos psicólogos amadores. Todos podem analisar o modo de ser das pessoas ao redor.

... é compreensível.

Deveríamos ser capazes de entender por que as pessoas sentem e fazem o que fazem — agora.

... é algo único.

Apesar das condições que temos em comum, o comportamento de cada pessoa é único para ela. Tenha êxito de acordo com suas próprias condições.

... é perdoável.

Dispense a inveja e as reclamações. Aprenda a ter tolerância e paciência, com você e com os outros.

2
POR QUE SOMOS DO JEITO QUE SOMOS?

De onde vêm nossa personalidade ou nosso comportamento? Por que as pessoas são tão diferentes entre si? Pesquise! Em resumo, é uma combinação de hereditariedade e influência do ambiente. Mesmo antes de nascermos, as bases para os padrões de comportamento que colocaremos em prática na vida adulta já foram estabelecidas. O temperamento e os traços de caráter que herdamos afetam nosso comportamento, um processo já iniciado no estágio genético. Como isso funciona exatamente ainda é um pomo da discórdia entre cientistas, mas todos estão de acordo com o fato de que esses elementos entram em jogo. Herdamos traços não só dos nossos pais, como também dos pais deles — sem contar outros parentes em graus diversos. Em algum momento, todos já ouviram que se parecem com um tio ou falam igual a um primo. Quando criança, eu me assemelhava ao meu tio Bertil — decerto por causa do cabelo ruivo. Explicar como isso é geneticamente possível tomaria um tempo absurdo, então nos limitemos por enquanto a definir que essa herança estabelece a base para nosso desenvolvimento comportamental.

O que acontece quando nascemos? Na maioria dos casos, as crianças nascem impulsivas, aventureiras, sem qualquer barreira. Uma criança faz o que quer. Ela diz “Não, eu não quero!” ou “É claro que eu posso!”. Está imersa no pensamento de que pode fazer absolutamente qualquer coisa. Esse tipo de comportamento espontâneo e às vezes descontrolado nem sempre é o que os pais desejam, claro. Então, pronto, dá-se início à transformação, e o que um dia foi um original vira a cópia de outra pessoa, para o bem ou para o mal.

COMO AS CRIANÇAS SÃO INFLUENCIADAS?

Crianças aprendem e se desenvolvem de inúmeras formas, sendo que a mais comum é por imitação. Uma criança emula o que vê à sua volta, sendo que o progenitor do mesmo gênero geralmente se torna o modelo principal. (Este não é de forma alguma um estudo aprofundado sobre como o processo funciona, assim como este livro não é sobre como influenciamos nossos filhos.)

MEUS VALORES FUNDAMENTAIS

Meus valores fundamentais são aqueles tão profundamente enraizados no meu caráter que dificilmente adianta alguma coisa tentar modificá-los. São as coisas que aprendi com meus pais quando criança, ou que me foram apresentadas na escola quando era muito novo. No meu caso, foram diferentes variações de "estude bastante" ou "é errado brigar". Graças ao último, por exemplo, jamais levantei a mão para outra pessoa. Não brigo com ninguém desde a terceira série, e me lembro de ter perdido naquela vez (ela era muito forte).

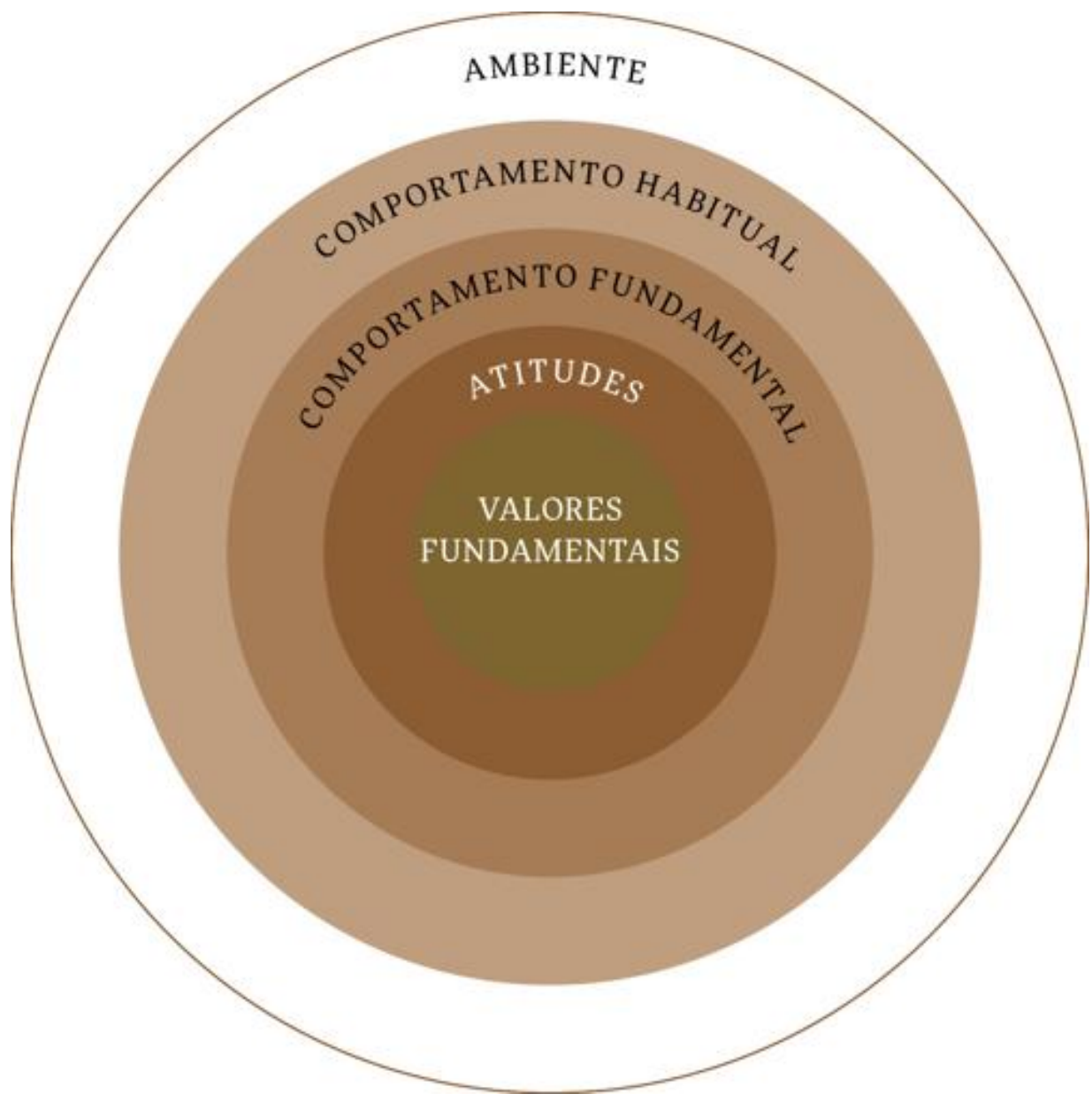
Outro valor fundamental importante é o de que ninguém é melhor do que ninguém. Como meus pais me ensinaram isso durante a infância, jamais julgarei uma pessoa com base em origem, gênero ou cor. Todos nós carregamos muitos valores fundamentais. Sabemos instintivamente o que é certo e o que é errado. Ninguém pode tirar esses valores fundamentais de mim.

ATITUDES E ABORDAGENS

A próxima camada corresponde às atitudes, o que não é exatamente a mesma coisa que valores fundamentais. Atitudes são coisas sobre as quais formei opiniões com base nas minhas próprias experiências, ou em conclusões que tirei de elementos que cruzaram o meu caminho durante a parte final da minha formação, ensino médio, faculdade ou primeiro emprego. Mas até mesmo experiências que acontecem mais tarde na vida podem formar atitudes.

Uma pessoa da minha família me disse certa vez que não confiava em vendedores. Ela certamente não está sozinha em sua atitude inflexível, mas no caso dela isso resultou em práticas no mínimo curiosas. Não conseguia comprar nada sem devolver. Um casaco, um sofá, um carro — o procedimento de compra era interminável. Cada detalhezinho tinha que ser examinado e explorado. Contudo, não importa quanto pesquisasse de antemão, ela sempre queria devolver suas compras depois.

Após identificar o padrão, perguntei quais eram os motivos para isso, e então ela explicou a razão por trás de sua atitude: 85% de todos os vendedores eram vigaristas. Explicar que eu também era vendedor não adiantou muito. Até hoje, não sei se pertenço aos 85% ou se posso me considerar digno de estar entre os 15% restantes. A questão é que essa atitude pode ser trabalhada. Provavelmente ela foi enganada várias vezes e, portanto, aprendeu a desconfiar de vendedores. No entanto, ao passar por várias experiências positivas, a coisa toda pode ser revertida.

AMBIENTE
COMPORTAMENTO HABITUAL
COMPORTAMENTO FUNDAMENTAL
ATITUDES
VALORES
FUNDAMENTAIS

OS RESULTADOS

Em suma, meus valores fundamentais e minhas atitudes afetam como defino meu comportamento. Juntos eles formam meu comportamento fundamental, a pessoa de verdade que eu quero ser. Meu comportamento fundamental é o que uso em completa liberdade, sem qualquer influência de fatores externos.

Você provavelmente já identificou o desafio aqui: quando estamos de fato totalmente livres de influências externas? Quando discuto essa questão com grupos de pessoas em diferentes contextos, todos concordam: na hora de dormir.

Mas as pessoas são diferentes. Algumas não ligam para isso. São sempre elas mesmas porque nunca refletiram sobre a percepção que os outros têm delas. Quanto maior seu autoconhecimento, maiores as probabilidades de se adaptar às pessoas ao redor.

COMO OS OUTROS REALMENTE ME VEEM?

O que os outros frequentemente veem é o comportamento habitual. Você interpreta uma situação específica e faz uma escolha a respeito de como agir de acordo com essa avaliação — esse é o comportamento que os outros ao redor vão experienciar. Tudo se resume à máscara que você usa para se adequar a uma dada situação. Podemos ter várias máscaras. Ter uma no trabalho e uma em casa, por exemplo, não é tão incomum. Talvez mais uma para usar durante uma visita aos sogros. Este livro não é um curso de psicologia avançada, mas, para mim, basta estabelecer que interpretamos de forma diferente e agimos conforme nossas interpretações.

Conscientemente ou não, fatores adjacentes me levam a escolher um plano de ação em particular.

E é assim que agimos. Observe a fórmula:

COMPORTAMENTO = f(P X Fa)

Comportamento é uma função de *Personalidade* e *Fatores adjacentes*.

Comportamento é o que podemos observar.

Personalidade é aquilo que tentamos compreender.

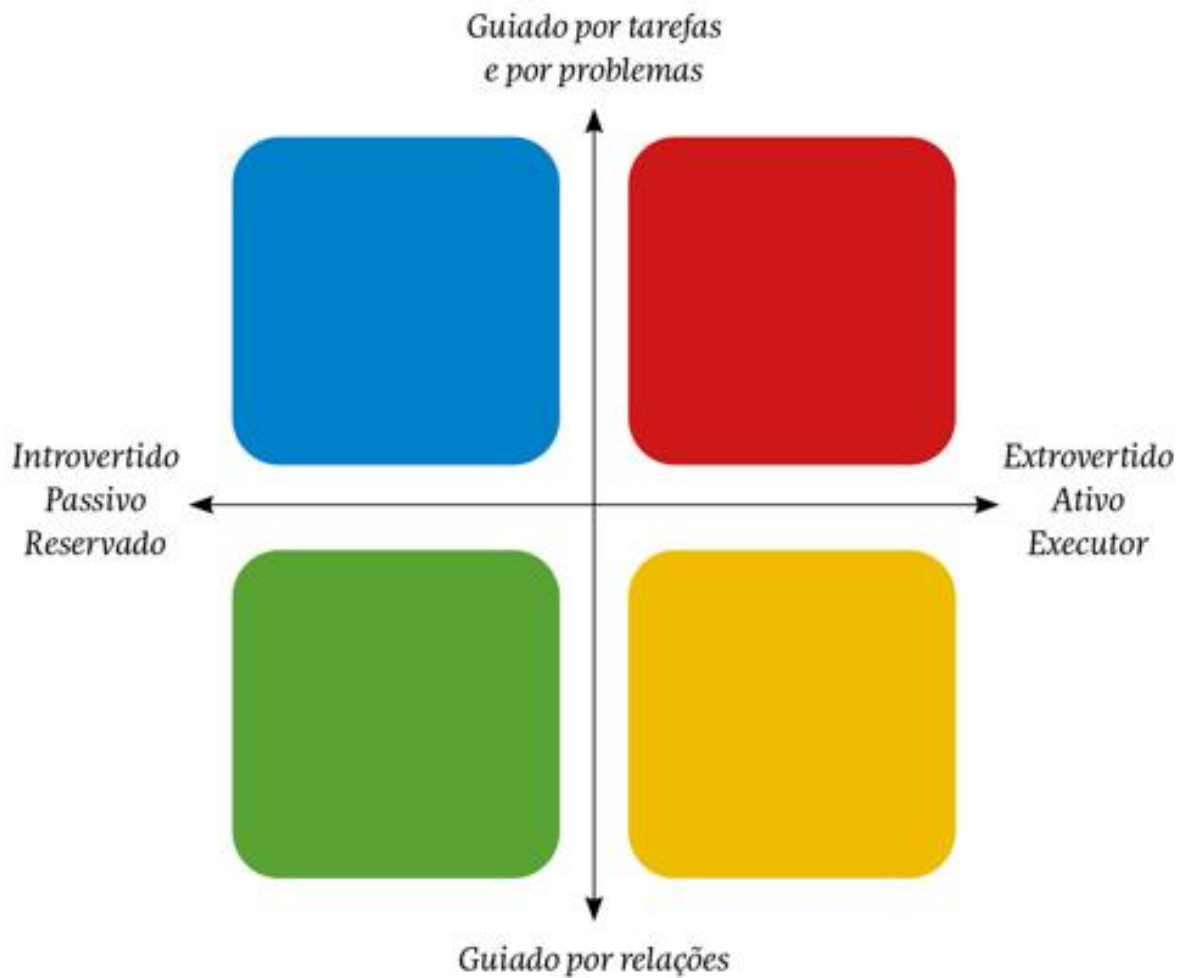
Fatores adjacentes são as coisas sobre as quais temos influência.

Conclusão: Afetamos uns aos outros continuamente de uma forma ou de outra. O truque é tentar compreender o que há sob a superfície.

3
UMA INTRODUÇÃO AO SISTEMA

No fim deste livro, você encontrará uma descrição sobre o surgimento do sistema DISA, mas, já que você provavelmente quer mergulhar em seus elementos mais interessantes — como tudo funciona na prática —, é só continuar lendo. Caso contrário, fique à vontade e vá direto para o capítulo 18.

Como você pode ver, há quatro categorias principais de comportamento, cada uma associada a uma cor. Este livro serve para que você consiga reconhecer cada uma delas. E, quando começar a ler sobre as diferentes cores, vários rostos vão surgir em sua mente. Às vezes, até mesmo o seu.

O comportamento de cerca de 80% das pessoas é uma combinação de duas cores. Aproximadamente 5% têm apenas uma cor. O comportamento das restantes é influenciado por três cores. Ao longo deste livro, me concentro nas cores isoladamente porque elas são os componentes fundamentais da personalidade. É como se fosse uma receita: precisamos conhecer todos os ingredientes antes de assar o bolo.

ANALÍTICO (azul)

- Reação lenta
- Esforço máximo para organizar
- Interesse mínimo em relacionamentos
- Perspectiva temporal histórica
- Ação cautelosa
- Tendência a evitar envolvimento

INFLUENTE (amarelo)

- Reação rápida
- Esforço máximo para engajar
- Interesse mínimo em rotina
- Perspectiva temporal futura
- Ação impulsiva
- Tendência a rejeitar isolamento

DOMINANTE (vermelho)

- Reação rápida
- Esforço máximo para controlar
- Interesse mínimo por cautela em relacionamentos

ESTÁVEL (verde)

- Reação calma
- Esforço máximo para conexão
- Interesse mínimo em mudança

- Perspectiva temporal presente
- Ação direta
- Tendência a evitar envolvimento

- Perspectiva temporal presente
- Ação acolhedora
- Tendência a rejeitar conflito

O comportamento mais comum é o todo composto por verde ou uma combinação de verde com mais uma cor. Os mais raros são o comportamento totalmente vermelho ou o parcialmente vermelho combinado com outra cor.

Muitas pessoas conhecidas possuem qualidades que às vezes você queria ter — talvez até sinta inveja delas, pois dominam com facilidade coisas que você considera difíceis. Talvez você gostasse de ser mais decidido como os Vermelhos, ou desejasse achar mais fácil interagir com estranhos, como os Amarelos. Talvez quisesse não se estressar tanto, simplesmente levando tudo numa boa como os Verdes, e talvez quisesse conseguir deixar sua agenda mais organizada, algo natural para os Azuis.

Naturalmente, isso também funciona no sentido oposto. Você lerá coisas que talvez o ajudem a perceber que também é meio mandão, como os Vermelhos costumam ser. Ou que talvez fale muito, algo típico dos Amarelos. Pode ser que você encare as coisas de maneira um tanto passiva e não se envolva em nada, uma fraqueza dos Verdes. Ou esteja sempre desconfiado de tudo, vendo riscos em todo lugar, assim como os Azuis. Aqui você pode aprender a ver suas próprias armadilhas e como tomar medidas adequadas para contorná-las.

Não importa o que aprenda sobre você e os outros: faça anotações, sublinhe algumas passagens e realmente use este livro a seu favor.

VERMELHO

Motivado	Pioneiro	Guiado por desempenho	Rápido
Ambicioso	Decidido	Poderoso	Pontual
Obstinado	Inovador	Guiado por resultados	Intenso
Determinado	Impaciente	Iniciador	Opinativo
Solucionador de problemas	Controlador		Direto
	Convincente		Independente

AMARELO

Falante	Expressivo	Flexível	Flexível
Entusiasmado	Charmoso	Inspirador	Aberto
Persuasivo	Cheio de	Precisa de	Sociável
Criativo	vitalidade	atenção	Imaginativo
Otimista Social	Autocentrado	Encorajador	Descontraído
Espontâneo	Sensível	Comunicativo	

VERDE

Paciente	Modesto	Solidário	Atencioso
Despreocupado	Compreensivo	Bom ouvinte	Guarda
Controlado	Prolixo	Prestativo	sentimentos
Confiável	Equilibrado	Produtivo	Acolhedor
Contido	Cauteloso	Perseverante	Gentil
Leal	Discreto	Relutante	Amável

AZUL

Cauteloso	Objetivo	Metódico	Lógico
Sistemático	Articulado	Investigativo	Questionador
Distante	Analítico	Guiado pela	Meticuloso
Correto	Perfeccionista	qualidade	Pensativo
Convencional	Precisa de tempo	Examinador	Reservado
Parece inseguro	Reflexivo	Segue regras	

COMPORTAMENTO
VERMELHO

4
COMPORTAMENTO VERMELHO
COMO RECONHECER UM VERDADEIRO MACHO ALFA, E O QUE FAZER PARA NÃO FICAR NO CAMINHO DELE

O que devemos fazer? Vamos fazer do meu jeito. Agora!

Este é o tipo de personalidade que Hipócrates, em sua teoria do temperamento humano, chamou de colérico. Hoje em dia, podemos considerar o Vermelho uma pessoa corajosa, ambiciosa, motivada, mas também temperamental, precipitada e dominadora. Reconhecemos rapidamente um Vermelho, porque ele não faz o menor esforço para esconder quem é.

Um Vermelho é um indivíduo dinâmico e empolgado. Tem objetivos na vida que os outros podem achar difícil de empreender. Uma vez que suas metas são tão altamente ambiciosas, atingi-las parece algo impossível. Vermelhos costumam tomar a dianteira, sempre ultrapassando os próprios limites, e quase nunca desistem. Sua crença na própria capacidade é inigualável. Carregam consigo um sentimento genuíno de que a princípio podem conseguir tudo, desde que trabalhem o suficiente.

As pessoas que têm muito de vermelho em seu comportamento são extrovertidas, guiadas por tarefas e gostam de desafios. Tomam decisões rápidas e frequentemente se sentem confortáveis em assumir a liderança e correr riscos. Não à toa uma percepção comum é a de que os Vermelhos são líderes natos. São pessoas que prontamente assumem o comando e tomam a dianteira, tão motivadas que seguirão em frente apesar de quaisquer obstáculos no caminho. Sua disposição é ideal em situações competitivas. Por conta disso, não é incomum que um CEO ou presidente tenham muito de vermelho em seu comportamento.

Essa forma de competitividade está presente em tudo o que os Vermelhos fazem. Dizer que eles desejam desafios e competir de maneira constante talvez não seja inteiramente verdade, mas se vislumbrarem uma chance de vencer alguma coisa — por que não? O que mantém os Vermelhos a todo o vapor não é o que se pode vencer, mas o elemento da competitividade em si.

Pelle, um antigo vizinho meu, gostava tanto de competir que desenvolveu interesses completamente novos. Gosto de trabalhar no jardim de casa, então é natural que eu passe muito tempo lá. Pelle, por sua vez, não gostava de jardinagem, mas ouvir várias pessoas elogiando o meu jardim foi demais para ele. Foi então que começou um projeto atrás do outro, sempre com um claro objetivo: me superar. Confundia a esposa cavando canteiros de flores, plantando uma infinidade de plantas incrivelmente fabulosas e cultivando o gramado com um padrão digno de campo de golfe. A única coisa que eu precisava fazer para impeli-lo a continuar era simplesmente sugerir que eu compraria ainda mais plantas. Então ele ia direto para a floricultura mais próxima antes que eu pudesse dizer uma palavra.

Você também pode reconhecer os Vermelhos por outros padrões de comportamento. Quem fala mais alto? Vermelhos. Quem vai com tudo na hora de explicar alguma coisa? Vermelhos. Quem é sempre o primeiro a responder às perguntas? Vermelhos de novo. Quem, durante um jantar até então agradável, faz comentários categóricos sobre absolutamente tudo? E quem pode achar razoável condenar um país inteiro baseando-se apenas em um programa que viu na TV? Vermelhos!

Alguma coisa sempre está acontecendo na vida dos Vermelhos, pois não conseguem ficar parados. Tempo ocioso é tempo desperdiçado. A vida é curta, melhor ir com tudo imediatamente. É fácil reconhecer esse tipo. Sempre em movimento. Então saia da frente, vamos começar!

“O QUE VOCÊ ACHA DISSO, DE VERDADE?”

Vermelhos não têm problemas em serem diretos. Em perguntas específicas, dizem exatamente o que pensam, sem nenhum floreio para amenizar. Não têm necessidade de embrulhar as coisas em uma porção de frases vazias. Quando um pensamento brota na cabeça de um deles, saberemos imediatamente. Os Vermelhos têm opiniões sobre quase tudo, e as revelam rapidamente, numa eficiência incomum.

Uma observação recorrente é a de que os Vermelhos são muito sinceros porque ousam expressar suas verdades pessoais. Eles realmente não veem problema nisso, apenas falam das coisas como elas são.

Caso precise de alguém com energia a mais, pode convidar um Vermelho para a equipe ou um projeto em grupo. Eles continuam batalhando incansavelmente quando os outros já desistiram — desde que estejam determinados, claro. Uma tarefa que se tornou enfadonha ou sem sentido pode muito bem ser ignorada por um Vermelho.

VERMELHOS FREQUENTEMENTE SE VEEM COMO:

MOTIVADOS	RESOLUTOS	AMBICIOSOS	DECIDIDOS
COMPETITIVOS	INDEPENDENTES	ÁGEIS	DETERMINADOS
CONSCIENTES DO TEMPO	PERSUASIVOS	ENÉRGICOS	GUIADOS POR RESULTADOS

Chamo esse fenômeno de “ou vai ou racha”. Se a tarefa for importante o suficiente, um Vermelho moverá céus e terras para completá-la. Se sentir que ela carece de propósito, seu destino é a lata de lixo.

POSSO GANHAR ALGUMA COISA? SE SIM, ESTOU DENTRO

Vermelhos gostam de competir. Apreciam o ligeiro antagonismo que acaba fazendo parte de ser competitivo e o momento da vitória em si. Gostam até de vencer competições que provavelmente nem existem, talvez apenas na cabeça de um Vermelho. Pode ser ultrapassar um pedestre andando devagar na calçada, encontrar a vaga perfeita no estacionamento ou arrasar numa partida de Banco Imobiliário com a família — apesar de o objetivo ser apenas distrair as crianças, e de nenhum dos outros participantes estar realmente competindo. Para um Vermelho, isso é bem natural porque ele se vê como um vencedor.

Por exemplo: uma vez trabalhei para uma empresa em que o CEO era Vermelho. Era energético, eficiente e, consequentemente, dotado de incrível dinamismo. Nenhuma reunião era tão curta e produtiva quanto as dele. Mas seu ponto fraco era o elemento competitivo. Na juventude, ele jogara futebol, e toda primavera, antes mesmo de ele entrar na empresa, o pessoal do trabalho realizava um torneio que era muito popular.

Naturalmente, ele tinha que participar. Nenhum outro CEO antes dele havia feito isso até então, mas esse não era o problema. O problema era que ele se transformava em outra pessoa no instante em que entrava em campo. Com seu impulso competitivo em chamas, ele destruía qualquer um que ficasse no caminho.

Isso continuou por alguns anos, até alguém ter coragem de dizer que ele pegava meio pesado — o jogo não era para ser levado tão a sério assim. Sem entender, o CEO pegou o último *flyer* do jogo, que descrevia o evento como “torneio” de futebol. Torneios são competitivos, e se você compete, é para vencer. Simples!

Ele competia no trânsito, no campo de futebol, no trabalho. Nenhuma área era insignificante a ponto de não se tornar uma disputa; chegava a acelerar até para ver quão rápido conseguia terminar de ler um livro. O que os outros fazem por lazer, ele transformava em competição. Cem páginas por hora era uma meta absolutamente viável para ele.

Chegou a ponto de sua esposa proibi-lo de brincar de jogo da memória com os filhos, que tinham cinco e seis anos. Como tinham uma memória muito melhor que a do pai, as crianças volta e meia ganhavam. E, em sua frustração, ele chegava ao cúmulo de brigar com os próprios filhos quando perdia.

Antes de concluir que esse cara parece um tanto insensível, precisamos observar suas intenções. Esse tipo de comportamento intenso e competitivo frequentemente irrita outras pessoas, porque elas acham que a intenção é dominar e esmagar os outros. Isso está longe de ser verdade. Suas intenções quase nunca eram maliciosas. Ele só queria vencer.

Esse é um dos maiores desafios para os Vermelhos. Não é incomum que outras pessoas se sintam irritadas ou intimidadas por conta dessa personalidade tão forte. Mais adiante, darei algumas dicas simples sobre como lidar com esses indivíduos.

TEMPO É DINHEIRO

Vermelhos têm pressa. Então vamos!

“Rápido” é sinônimo de “ótimo” para Vermelhos. Se você está em uma reunião e de repente percebe que outro participante está dedicando seu tempo a algo completamente diferente, pode ser um Vermelho que perdeu o interesse. Se olhar com mais atenção, perceberá que seus pensamentos estão em outro lugar — no próximo passo do assunto em questão, por exemplo. Graças ao pensamento rápido, já seguiram adiante e estão bem à frente de todo mundo.

Poucas coisas irritam mais um Vermelho do que lentidão. Se uma reunião — ou discussão — se arrasta, ele pode muito bem interrompê-la e perguntar se é realmente necessário prolongar o assunto. “Já discutimos isso por vinte minutos. Controlem-se! São só alguns milhões em investimento. É tão difícil assim?”

Se parar para pensar, eles quase sempre estão certos. Enquanto outros podem achar difícil fazer determinada escolha, os Vermelhos estão frequentemente preparados para decisões e seguir em frente. Com um Vermelho no time, nada será discutido *ad infinitum*. Afinal, é sempre melhor fazer alguma coisa do que nada, certo?

A vantagem é óbvia. Estamos falando de pessoas que nunca desperdiçam tempo em nada que não seja avançar. Assim que uma tarefa fica confusa ou começa a se arrastar, um Vermelho assegurará que o impulso seja mantido e tocará o projeto. E rápido.

Há uns quinze anos, comecei a trabalhar para uma pequena empresa de consultoria com cerca de dez funcionários. Era uma organização sofisticada com um belo espírito empreendedor, realizando transações comerciais a todo o vapor. Uma das razões pelas quais eles eram tão eficientes era por seu fundador ser um Vermelho. Para Björn, quanto mais rápido, melhor. Nenhuma reunião demorava mais do que o estritamente necessário.

Em minha segunda ou terceira semana no novo emprego, eu estava preso em um engarrafamento quando meu celular tocou. Olhei para a tela e vi que era Björn. Atendi da maneira como haviam me ensinado quando comecei na firma: uma saudação, meu nome e o nome da empresa. Impaciente, ele me interrompeu e perguntou:

“Você estava querendo falar comigo?”

“Não”, respondi e respirei fundo, pronto para continuar, mas não tive a chance.

“Ok”, disse ele, desligando na minha cara.

Oito segundos.

Desagradável? Bem, naquela época não nos conhecíamos muito. Contudo, admito que o episódio me deixou ligeiramente preocupado, pelo menos naquela ocasião. Apenas três semanas na empresa e o próprio chefão me liga, e parecendo bem irritado!

Quando começamos a nos conhecer melhor — e descobri que Björn era Vermelho —, perguntei por que ele tinha sido tão abrupto ao telefone. Ele nem se lembrava da ligação, é claro, mas disse que provavelmente a única coisa que queria era descobrir se eu havia procurado por ele. Como não tinha sido o caso, não havia mais necessidade de conversar. Perder tempo com frases educadinhas ou despedidas longas não era a praia dele.

Mas, ao mesmo tempo, ali estava uma pessoa com uma capacidade de trabalho bem maior que o normal. Björn conseguia fazer mais em um dia de trabalho comum do que a maioria das pessoas. E até hoje tem uma habilidade excepcional de fazer qualquer tempo livre render o máximo. Se tiver um intervalo de cinco minutos em sua agenda, consegue enviar um e-mail, ligar para alguém e ainda trabalhar um pouquinho. Visto de fora, pode parecer uma busca desnecessária por eficiência, mas acontece que os Vermelhos detestam inatividade. As coisas devem acontecer. Adicione a isso um senso de urgência constante, e logo a quantidade de tarefas realizadas será enorme.

O CÉU É O LIMITE — SERÁ MESMO?

Para um Vermelho, um orçamento realista é um orçamento para covardes. Se não nos desafiarmos até o limite, não teremos nos esforçado o suficiente. Vermelhos adoram tarefas difíceis, o que significa que seu nível de ambição costuma ser infinito. A habilidade de lidar com situações difíceis e desafios é o que define o comportamento vermelho.

Quando uma pessoa com esses traços estabelece seus objetivos, muitas coisas acontecem. Para começar, ela quer saber quão bem uma tarefa específica poderia ser realizada sob condições ideais. Se todos os parâmetros fossem alcançados e todos nós nos dedicássemos ainda mais à resolução da tarefa, os resultados seriam fenomenais. Isso significa que qualquer coisa abaixo desse nível impossível de excelência é insuficiente, uma vez que existe pelo menos uma remota possibilidade de se alcançar tal resultado.

Nada é impossível. O impossível só demora um pouco mais. Muito provavelmente foi um Vermelho quem criou esse ditado.

Naturalmente, isso tudo também tem a ver com o objetivo a ser alcançado. Não é o bastante, por exemplo, apenas atingir uma receita impossível de vendas. Se um Vermelho não gosta de vendas, ignorará tudo isso. Já que ele prefere tomar todas as decisões sozinho, provavelmente não será convencido a se dedicar a algo que não tem vontade de fazer. Vermelhos exigem de si muito mais do que as outras cores e estão sempre preparados para trabalhar duro. Eu não chegaria a ponto de declarar que nenhum outro trabalha tanto quanto um Vermelho, mas me atrevo a dizer que um Vermelho desafiaria qualquer um nessa questão.

Ambições, intrínsecas aos Vermelhos, não devem ser confundidas com ânsia pelo poder. Vermelhos não veem problema em assumir posições de poder, uma vez que eles, claro, são conhecidos pelo destemor. Expressões como “é solitário e frio no topo” não os assustam. Por outro lado, para eles, o poder não é um fim em si mesmo. O poder, no entanto, vem a calhar para aqueles que gostam de tomar as próprias decisões, evitando ter que esperar pelos outros.

Na realidade, um Vermelho pode ser bem desprestigiado. É verdade que tem um ego forte, mas status e prestígio não têm a mesma importância do que para as outras cores. A razão é simples: os Vermelhos normalmente não se importam com o que as pessoas pensam. Não estão fazendo nada por elas — estão fazendo por eles mesmos.

DEIXE-ME EXPLICAR COMO SÃO AS COISAS

Um Vermelho dá tudo o que tem. Quando tem uma opinião sobre algo específico ou quando quer que todos concordem, ele vai até o fim.

Certa vez, eu estava em uma reunião com um grande número de pessoas que não se conheciam muito bem. Era um encontro de consultores para discutir estratégias de colaboração. Vivíamos um período de recessão, e todos estavam preocupados, sem saber o que fazer. Enquanto esperávamos pela chegada do presidente, um pouco de tudo foi discutido.

Em uma ponta da mesa estava Elisabeth, que tinha opiniões contundentes sobre tudo. Com um tom certeiro, de repente disse que a empresa ainda esperava ganhar em torno de 50 milhões de dólares por semana, apesar da crise. Cerca de quinze consultores, todos altamente qualificados, ponderados e inteligentes balançavam a cabeça, concordando. Imaginem — 50 milhões! Por semana!

Enquanto Elisabeth falava de como a situação deveria ser resolvida no mundo da consultoria, comecei a pensar um pouco nos números. Sem saber de onde essas cifras vinham, continuei calado. Poderia ser verdade, mas também um absurdo. Eu realmente não sabia. Enquanto esperava pelo início oficial da reunião, comecei a calcular quanto 50 milhões de dólares por semana dariam por ano. Não tinha papel suficiente para tanto número.

Depois da reunião, recebi a resposta para as minhas conjecturas. Estava em um táxi a caminho de outra reunião quando o motorista ligou o rádio. No noticiário, foi anunciado que a empresa em questão esperava receber cerca de 2 a 2,5 milhões de dólares por semana. Então entendi que Elisabeth havia tirado aquela informação do noticiário. Também entendi que 2 ou 2,5 milhões por semana era um objetivo bem mais realista do que os 50 milhões aos quais se referia.

Mas espere um momento. Precisamos nos reconectar com a realidade aqui. Por que ninguém reagiu? Ninguém na sala a criticou ou duvidou de sua informação. Por quê?

Porque ela soava muito convincente. Sua expressão facial era decidida, sua fisionomia era altiva e a voz não vacilou nem por um segundo enquanto apresentava os valores.

É assim que os Vermelhos funcionam. Quando acreditam em algo, declaram a todos que essa é a única verdade que existe.

Agora talvez alguns afirmem que esse comportamento é mentiroso, uma vez que sabemos que a empresa ganhava 2,5 milhões por semana, nem de longe 50 milhões. Mas estou convencido de que Elisabeth realmente acreditava no que dizia. Ela havia se enganado, sem dúvida, e certamente não estava interessada nos detalhes. Mas meu ponto é que, ao soar tão confiante com sua afirmação de que a empresa estava ganhando o equivalente à receita de dois anos — por semana —, todos nós acreditamos.

Ou, nas palavras de um grande amigo meu: existem duas formas de fazer isso — do meu jeito ou do jeito errado.

SÓ OS PEIXES MORTOS SEGUEM A CORRENTE

Vermelhos são originais e enérgicos. Por que também não acrescentar que são guiados por resultados e decididos? Para Vermelhos, não é suficiente fazer as coisas como todo mundo. E só porque é difícil não significa que devemos deixar de fazê-las.

Vermelhos não têm medo de fazer escolhas. Enquanto todos hesitam, pensando e ponderando os riscos, o Vermelho toma a decisão mais controversa. Em geral, sua determinação é inabalável. Uma vez que decide, tudo anda a pleno vapor.

Seu destemor os desafia a enfrentar as coisas que deixam os outros hesitantes. Isso geralmente se evidencia quando a situação fica difícil e eles assumem uma postura corajosa ao fazer escolhas complicadas ou tomar decisões delicadas. Não é coincidência que muitos empreendedores são Vermelhos. Montar novos negócios — sobretudo se forem baseados em conceitos completamente novos — em nossa economia atual não é para os fracos. Não é nada mau ter uma força da natureza no controle: uma mente forte se faz necessária para que as coisas avancem, alguém que entende que os riscos são parte da vida cotidiana e que o trabalho segue a todo o vapor de manhã cedo até tarde da noite — por anos e anos. Vermelhos estão cientes disso desde o começo e não se deixam intimidar de forma alguma.

Está precisando que alguém resolva determinado problema em seu condomínio? Talvez você tenha irritado o proprietário do apartamento, que afirma categoricamente não ter nada de errado com seu gás. Ou talvez o empreiteiro que consertou o telhado e instalou os elevadores novos tenha sido negligente e não assumiu a devida responsabilidade. A cada tentativa de resolver o problema, você só encontrou uma série de ligações não atendidas, além de respostas inúteis por e-mail. Você está prestes a desistir quando de repente se lembra do seu vizinho do segundo andar. Ele não é Vermelho? Não foi ele quem ousou ir contra o síndico na última reunião e acabou mudando o esquema de coleta de lixo? Sim, ele é o cara!

É só colocar o vizinho do segundo andar na jogada para ver as coisas começarem a funcionar. Talvez seja necessário motivá-lo um pouco, explicando que ele tem muito a ganhar com isso, mas, no fim das contas,

ele fará as coisas acontecerem. Vai acalmar o proprietário do apartamento e falar com o empreiteiro — e ainda conseguir colocar a cabeça no travesseiro à noite tranquilamente, mesmo sabendo que alguém ficou com raiva dele durante o processo.

Em linhas gerais, pode-se dizer que os pontos fortes dos Vermelhos são muito poderosos. Eles se comunicam com extrema clareza, e não é preciso ir muito longe para identificar seu comportamento. É claro que, com o passar dos anos, muitos Vermelhos aprendem a se conter um pouco, mas isso geralmente não dura muito. Tudo para eles será em velocidade máxima, para o bem ou para o mal.

NÃO ERA MELHOR ANTES. ESQUEÇA, E RÁPIDO

Um Vermelho não fica preso a seu ponto de vista original quando percebe que existe uma solução melhor. É capaz de pensar rápido e não vê qualquer problema em mudar de ideia de uma hora para outra. Uma das vantagens disso é que ele não rejeita as sugestões de outras pessoas quando ele mesmo estiver sem ideias. Afinal, vale a pena investigar qualquer coisa que impulsione o desenvolvimento.

Às vezes as decisões podem ser tomadas um pouco rápido demais, mas a vontade constante de mudar gera uma forte sensação de dinamismo e flexibilidade. Se alguma coisa permanecer estática por muito tempo — talvez algumas semanas —, o Vermelho vai acelerar o passo. Algumas pessoas acham isso estressante, mas se perguntarmos a um Vermelho por que ele mudou alguma coisa que já estava funcionando, a resposta pode muito bem ser: “Porque eu podia.”

Naturalmente, existem também aspectos negativos. Vermelhos se cansam mais rápido do *status quo* e fazem questão de mudar as coisas, e aqueles em volta não fazem ideia do que acontecerá em seguida. Quando Verdes e Azuis se acostumam à nova organização e pensam que já entenderam como as coisas devem funcionar... bem, um Vermelho já definiu o próximo passo.

Bom ou ruim? O que você acha?

CONCLUSÕES SOBRE O COMPORTAMENTO VERMELHO

Então, o que me diz? Conhece algum Vermelho? Existe algum em seu círculo mais íntimo? Se quiser conhecer alguns Vermelhos famosos, podemos muito bem fazer uma visita a Steve Jobs, Franklin Roosevelt, Venus Williams ou Margaret Thatcher. Há também nomes como Barack Obama e Madre Teresa.

Ah, sim, é verdade. Se considerarmos os feitos de Madre Teresa, a força que lhe era necessária e com quem tinha que tratar — os principais líderes do mundo — para conquistar o que alcançou, sem dúvida perceberemos que ela era extremamente determinada e enérgica. Um típico perfil vermelho.

COMPORTAMENTO
AMARELO

5
COMPORTAMENTO AMARELO
COMO RECONHECER ALGUÉM QUE NÃO TEM MAIS OS PÉS NO CHÃO, E COMO TRAZÊ-LO DE VOLTA À REALIDADE

“ISSO PARECE DIVERTIDO? ME ESCOLHE!”

No mundo hipocrático, chegamos agora ao temperamento sanguíneo. Que acepções podem ser usadas para descrevê-lo? Otimista e amante da vida, uma pessoa com uma perspectiva positiva da realidade, talvez? O dicionário até sugere “pujante” entre os sinônimos... Que tal? Essa é, na verdade, uma excelente descrição do comportamento amarelo. São pessoas que vivem intensamente, sempre em busca de oportunidades que tragam satisfação. A vida é um banquete, e os Amarelos, sabendo muito bem disso, aproveitarão ao máximo. Eles são conduzidos pela alegria e pelo riso. E por que seria diferente? Afinal, o sol está sempre brilhando em algum lugar.

Você conhece alguém que vê a luz do sol enquanto outros parecem se ater apenas às nuvens carregadas? Já conheceu alguém que consegue rir mesmo que não tenha recebido uma única boa notícia nos últimos meses? Se sim, quer dizer que você conheceu um Amarelo. Você já foi a uma festa e se perguntou por que todos estão em torno de uma pessoa em particular? No centro do círculo está um Amarelo, entretendo todos os que estão em busca de alguma diversão. Amarelos fazem o possível para que a atmosfera esteja em seu ápice, com o objetivo de que tudo aquilo se transforme em uma festa. Quando não estiver mais divertido, eles se mudam para outro lugar onde o clima estiver melhor.

Reconhecer um Amarelo é fácil: é aquele ali que não para de falar. Aquele que dá respostas ao invés de fazer perguntas — e às vezes respondendo a perguntas que ninguém fez. Aquele que responde a uma pergunta contando uma história que pode ou não ter a ver com o assunto. Mas não faz diferença, já que ele vai deixar você de bom humor. Além disso, diante de sua atitude inabalavelmente positiva, é impossível ficar chateado por muito tempo.

Eu até me atreveria a afirmar que Amarelos são mais populares que os outros. Como posso dizer uma coisa dessas? Veja você mesmo: eles entretêm, deixam as pessoas de bom humor, e coisas divertidas sempre acontecerão ao redor deles. Conseguem não apenas atrair a atenção de todos, mas também mantê-la, e a gente acaba se sentindo importante perto de um Amarelo. É bom estar perto deles.

Também são pessoas tipicamente sentimentais. Como os Vermelhos, os Amarelos estão dispostos a tomar decisões rápidas, mas raramente sabem explicar seus motivos usando a razão. Uma resposta mais provável seria: “Parecia o certo a ser feito.” E, claro, a intuição não deve ser subestimada. Estudos mostram que se guiar pela intuição pode render bons frutos com mais frequência do que imaginamos. No entanto, não é desse tipo de intuição que estamos falando aqui. Amarelos normalmente abrem mão de qualquer lógica, e assim tomam suas decisões com base em sentimentos.

Tenho uma irmã que é Amarela. Marita é tão fácil de se lidar que nunca ouvi alguém dizer uma única palavra negativa a respeito dela. Nunca. Sou suspeito para falar, mas nunca conheci uma pessoa que não gostasse dela de imediato. Ela tem uma habilidade singular de se conectar com qualquer um.

Marita diz muitas coisas divertidas. Contudo, algumas delas são tão peculiares que às vezes lhe pergunto o que estava pensando quando soltou tal frase. Às gargalhadas, ela em geral responde: “Como assim? Eu não estava pensando em nada!”

Em muitos aspectos, toda vez que visito Marita e o marido, Leif, é uma experiência libertadora. Sua habilidade quase incompreensível de ver o lado positivo de tudo é tão prazerosa que me torno muito mais disposto e descontraído. Nunca fico tão feliz e radiante quanto nas ocasiões em que visito os dois. Passei anos me perguntando qual era a razão verdadeira para isso e cheguei à conclusão de que o comportamento amarelo é simplesmente contagiante.

Se eu disser para a minha irmã “Parece que vai chover”, ela simplesmente responde: “Não sei de onde você tirou isso.” Então retruco, apontando para a janela: “Mas, olhe, está chovendo. Está bem escuro lá fora, periga até de trovoar bastante antes de terminar a chuva.” “Claro”, diz ela, “mas depois disso o sol vai sair! É só esperar para ver.” Então ri, mais uma vez. Enquanto chove a cântaros do lado de fora, ela senta no sofá, divertindo-se descaradamente. Eu e todo mundo por perto acabamos rindo juntos, porque é impossível resistir.

“QUANTO MAIS GENTE, MELHOR! SEUS AMIGOS SÃO MEUS AMIGOS...”

Pessoas com boa parte de amarelo em seu comportamento são focadas em cultivar relações. São também extrovertidas e podem ser extremamente persuasivas. Entusiasmadas e empolgadas, falam abertamente sobre seus sentimentos para os outros, por vezes até para completos estranhos.

Amarelos conseguem conversar com qualquer pessoa. Sem o menor resquício de timidez, consideram a maioria das pessoas que conhecem agradáveis. Até estranhos são vistos de forma positiva — são apenas amigos que ainda não teve oportunidade de conhecer.

Uma observação comum é que Amarelos estão sempre sorrindo. De fato, este é um dos pontos fortes dos Amarelos: o otimismo invencível. Se confrontados com comentários de que este mundo está perdido, normalmente respondem coisas como: “Mas olhe que vista linda!”

Assim como os Vermelhos, os Amarelos têm muita energia. A maioria das coisas lhes interessam, e Amarelos são as pessoas mais curiosas que vamos conhecer. Toda novidade é agradável, e grande parte da energia amarela é gasta, por exemplo, para encontrar novas formas de fazer determinada tarefa.

Quem você acha que recebe mais cartões de Natal? Amarelos. Quem tem mais contatos no celular? Isso mesmo, Amarelos. Quem tem mais amigos no Facebook? Acho que já deu para entender: Amarelos. Eles têm amigos em qualquer lugar e são excelentes em manter contato com todos e deixar o papo em dia. Porque Amarelos querem saber o que está acontecendo. Querem estar onde as coisas estão acontecendo e farão de tudo para aparecer na próxima festa.

AMARELOS NORMALMENTE SE VEEM COMO:

ENTUSIASMADOS	CHARMOSOS	CONVINCENTES	EXTROVERTIDOS
INSPIRADORES	OTIMISTAS	FLEXÍVEIS	ABERTOS
CRIATIVOS	ESPONTÂNEOS	TRANQUILOS	COMUNICATIVOS

"NÃO É MARAVILHOSO? EU ADOOOOOORO!"

Se existe uma coisa que caracteriza o comportamento amarelo, é o otimismo e o entusiasmo ilimitados, e poucas coisas conseguem tirar o seu bom humor por muito tempo. A razão de ser dos Amarelos se concentra em apenas uma coisa: encontrar oportunidades e soluções.

Na sua época, Hipócrates chamou os Amarelos de sanguíneos, o que quer dizer simplesmente "otimistas". Nada é realmente um problema. O que quer que seja vai se resolver por si só. Não é nenhum segredo que o mundo está cheio de preocupações e dificuldades, mas, donos de uma insuperável perspectiva positiva sobre a vida, Amarelos dão alegria às pessoas com suas exclamações animadas e piadas divertidas.

Não sei de onde os Amarelos tiram sua tremenda energia, mas ela é focada na diversão e na união social. Todos devem estar envolvidos, e um Amarelo não permitirá que ninguém fique triste.

Meu grande amigo Micke é Amarelo, e sua vida já teve uma boa dose de desafios. Sua esposa o deixou, seus filhos tiveram problemas na escola e em várias ocasiões ele perdeu o emprego por causa da falência de seus empregadores. Nem sei contar quantas vezes já se acidentou de carro, sua casa foi arrombada ou lhe roubaram objetos de valor. Às vezes eu nem tenho coragem de atender ao telefone quando vejo que é Micke que está ligando. Para ser sincero, meu amigo é a pessoa mais azarada que já conheci.

No entanto, o mais curioso é que ele jamais parece incomodado com toda essa avalanche de negatividade. Naturalmente, Micke se estressa quando acidentes acontecem, mas não consegue ficar assim por muito tempo. Por dentro, na maioria das vezes, ele apenas ri.

Lembro-me de uma ocasião, quando éramos bem jovens. Ele tinha acabado de comprar um Alfa Romeo velho, com dois lugares e duas portas. Era tão enferrujado que só um milagre poderia explicar como o carro seguia inteiro. Mais ou menos uma semana depois, Micke bateu em um poste e não conseguiu sair pelo lado do motorista. Ansioso e preocupado, perguntei como tudo se resolveu e se ele tinha se machucado. Sua resposta?

"Deu tudo certo! Saí pela outra porta!"

O CONSULTOR OTIMISTA ATACA DE NOVO, E DE NOVO

Por serem tão positivos e animados, os Amarelos espalham alegria e afeição para todos ao redor. Com seu otimismo incontrolável, derrubam toda e qualquer oposição com uma tremenda eficácia.

Quem consegue ficar aflito quando se tem alguém mostrando o lado positivo das coisas o tempo todo? Como alguém poderia deixar de se inspirar em uma pessoa que se recusa a ver o copo meio vazio?

Tenho uma cliente que é diretora de vendas em uma empresa farmacêutica. Marianne galgou os degraus mais altos da companhia fazendo o que podemos chamar de uma longa jornada. Todos os seus superiores e colegas de trabalho concordam que a razão de seu sucesso se deve a apenas um elemento: sua habilidade de inspirar aqueles à sua volta.

Em várias ocasiões, estive presente em reuniões que ela conduziu com seus vendedores. Eu me considero uma pessoa com uma capacidade razoável de motivar os outros, mas, quando Marianne começa, você tem que tirar o chapéu para ela. Em questão de minutos, o ambiente já estava tão inspirado que, se ela pedisse aos vendedores que pulassem da janela, eles muito provavelmente obedeceriam, mesmo estando no quinto andar. Ela faz tudo parecer muito simples.

Pular da janela é uma ótima ideia! A gente consegue. Vamos pular!

E o grupo vai atrás. Com seu otimismo e sua visão positiva da vida, Marianne tem uma capacidade fenomenal de fazer as pessoas realizarem grandes proezas — simplesmente fechando os olhos para o lado negativo. Com absoluta inspiração, ela eleva a autoconfiança das pessoas a níveis inacreditáveis.

Uma vez a vi lidar com um cliente furioso que se sentira desrespeitado pela empresa em que ela trabalhava. Convenhamos que não é a situação dos sonhos para ninguém! No entanto, acabou não sendo um problema para Marianne. Constantemente com um sorriso e se recusando a ouvir os comentários negativos do cliente, ela fez com que ele fosse de uma expressão raivosa para um sorriso gentil e finalmente uma gargalhada. Como isso foi possível? Acho que nem mesmo ela seria capaz de explicar o processo que norteava essa atitude. Era algo natural para ela.

O QUE ACONTECE SE COLOCARMOS TUDO DE CABEÇA PARA BAIXO?

Impossível encontrar pessoas mais engenhosas que os Amarelos. Se existe uma coisa para a qual Amarelos têm aptidão, é para achar soluções onde outros simplesmente não veem saída. Eles têm uma habilidade única de transformação. Em outras palavras, viram tudo de cabeça para baixo e pensam fora da caixa. Chame do que quiser, mas a questão é que seu raciocínio nem sempre segue um padrão definido.

Com eles, as coisas andam rápido: o raciocínio de um Amarelo é muito veloz, o que significa que pode ser difícil acompanhar. Às vezes, explicar suas ideias extravagantes pode ser difícil até para eles.

Um grande amigo meu está sempre mudando alguma coisa em casa. Tudo relacionado a design de interiores e jardinagem o fascina. Suspeito que Robban secretamente trocaria o emprego para trabalhar em tempo integral com decoração.

Eu mesmo já vi, mas acima de tudo já ouvi de sua esposa como ele faz as coisas. Robban vai para o jardim e começa a caminhar, e a esposa dá início a uma contagem regressiva a partir do dez. É tiro e queda: no sete, ele diz: “Meu bem, tive uma ideia.”

A criatividade de Robban se deve a vários fatores. Por um lado, ele tem facilidade para visualizar o que quer. Consegue simplesmente “ver” as coisas bem na sua frente antes mesmo de elas existirem. E ele é corajoso — não tem medo de tentar novas empreitadas nem de falar sobre elas. Normalmente, suas palavras e suas ideias andam em paralelo.

Já trabalhei com um Amarelo que não conseguia sequer atravessar a rua sem surgir com algumas ideias de negócios realmente instigantes — e isso só de olhar em volta. Como isso funciona? Realmente não sei. Por muito tempo, pedimos a ele que anotasse suas propostas. Veremos mais sobre a maneira como Amarelos reagem a essa estrutura quando começarmos a falar de pontos fracos.

Outra coisa que ajuda um Amarelo é que ele raramente conhece qualquer barreira. Ele de fato ousa ir além dos limites convencionais quando está imerso em energia criativa. Normalmente, claro, estruturas e hierarquias são

um tipo de limitação, mas Amarelos quase nunca se preocupam com essas coisas. Na verdade, muitas vezes parecem nem tomar ciência dessas limitações.

Precisa de ajuda com novas sugestões ou ideias? É só chamar a pessoa mais amarela que você conhece. Está estagnado em uma linha de pensamento? Precisa de uma nova perspectiva para um problema que o incomoda há muito tempo? Converse com um Amarelo. Não dá para garantir que as ideias que surgirem possam ser implementadas — na verdade, "realismo" não é uma prioridade para um Amarelo —, mas uma coisa pode levar a outra, e então, de repente, você terá algo que funcione.

VENDER NEVE PARA ESQUIMÓ E AREIA NO DESERTO

Com toda a sua energia e seu otimismo, Amarelos são conhecidos pelo alto grau de persuasão. Para eles, é fácil se deixar levar, enxergar oportunidades e soluções onde os outros veem apenas becos sem saída.

É muito comum ouvir que existe uma diferença entre convencer e persuadir, e muitos Amarelos ultrapassam essas definições. Mas eles falam tão bem! Com a ajuda da linguagem, são mestres em trazer as pessoas para o lado deles.

Com relação à linguagem: como descrevo no capítulo da linguagem corporal, a maioria dos Amarelos gesticula de maneira rica e variada, convencendo não apenas com as palavras, mas também com o corpo todo.

Mas não se trata apenas de energia e vontade. Amarelos têm um jeito de se expressar que cativa o ouvinte. Muitas vezes descrevem os aspectos de forma vívida e detalhada, exercendo influência nos cinco sentidos, o que, por sua vez, cria uma impressão sentida no corpo todo.

Sem nem ao menos se darem conta, Amarelos são oradores habilidosos. Sabem instintivamente que seu etos, o portador da mensagem, é tão importante quanto a mensagem em si. Portanto, sabem se conectar com você como indivíduo — em geral sendo afetuosos e apertando sua mão; tecendo breves comentários pessoais; fazendo você se sentir mais importante.

Muitos políticos são excelentes nisso — Bill Clinton é um bom exemplo. Ele tinha o tipo de carisma que está naturalmente presente em muitos Amarelos — um interesse perceptível pelo outro, a habilidade de fazer as perguntas certas para que os outros se sintam importantes.

“CONHEÇO MUITAS PESSOAS. TODAS ELAS, NA VERDADE”

Se por algum motivo forem privados de cultivar suas relações, os Amarelos definharão lentamente e morrerão. Tudo bem, isso pode ser um pouco de exagero, mas a definição perfeita do comportamento amarelo está em sua habilidade de cultivar relações.

Os Amarelos são inspiradores. Eles inspiram aqueles ao redor, e a melhor forma de realizar isso é cultivando relações. Um Amarelo sabe, por exemplo, que o fator mais importante nos negócios são as relações. Se você não passar algo positivo para seu cliente, será difícil fazer qualquer progresso.

Amarelos conhecem todo mundo. Têm mais conhecidos do que qualquer pessoa e gostam de todos. Um Amarelo não precisa conhecer uma pessoa muito bem para chamá-la de amiga. Qualquer pessoa que não desgoste deles ativamente será considerado um colega. Pense que, quando os Vermelhos perguntarem o que será feito, os Amarelos vão querer saber imediatamente *quem* vai fazer. Essa é uma questão crucial para eles — se seu time ou o grupo não funciona, o indivíduo com comportamento amarelo não vai se sentir bem. Para ir bem em seus objetivos, ele precisa de relações que deem certo.

CONCLUSÕES SOBRE O COMPORTAMENTO AMARELO

O que você acha? Já conheceu um Amarelo de verdade? Personalidades famosas com claros traços amarelos incluem Oprah Winfrey, Robin Williams, Ellen DeGeneres e até alguns personagens fictícios, como Pippin, de *O Senhor dos Anéis*, e Han Solo, de *Star Wars*.

COMPORTAMENTO
VERDE

6
COMPORTAMENTO VERDE
POR QUE É TÃO DIFÍCIL MUDAR AS COISAS — E COMO CONTORNAR ISSO

“COMO VAMOS FAZER ISSO? NÃO É URGENTE, É?”

O indivíduo Verde é o mais comum. Consequentemente, você o encontrará em quase qualquer lugar. Qual seria a maneira mais fácil de explicar quem ele é? Bem, gostaria de descrevê-lo como sendo a média de todas as outras cores. Mas, por favor, não interprete isso como algo negativo; tenha em mente o que isso realmente significa. Enquanto Vermelhos são exigentes e estressados, Amarelos são criativos e *bon-vivants* e Azuis são Mestres das Planilhas de Excel perfeccionistas (veja no capítulo 8), Verdes são os mais equilibrados. Conseguem contrabalancear como ninguém os extremos dos traços de personalidade. Hipócrates os chamava de “os fleumáticos”. Para os astecas, eram pessoas da terra. “Calmos”, “lentos” e “descontraídos” são outras palavras usadas para descrevê-los.

É só uma questão de expor os fatos: nem todo mundo pode ser extremo, pois jamais conseguiríamos fazer nada. Se todos fôssemos grandes líderes, não haveria ninguém para ser liderado. Nem todos podem ser animadores extrovertidos, já que não haveria ninguém para ser entretido. E se todos fossem controladores detalhistas, não haveria nada para manter em ordem.

Isso significa que os Verdes não se destacam como os outros, mas isso muitas vezes traz serenidade para determinadas situações. Enquanto Vermelhos e Amarelos começam a todo o vapor, os Verdes são bem mais calmos. E, enquanto os Azuis ficam presos aos detalhes, os Verdes tentam encontrar o caminho para o que é certo.

Se você tiver um amigo Verde, ele nunca vai esquecer seu aniversário. Não vai invejar os seus sucessos nem roubar toda a atenção e começar a contar as próprias histórias. Não tentará superar você nem o pressionará ou atormentará com demandas novas e drásticas. Nem o verá como um concorrente. Não assumirá o comando a menos que tenha autorização para fazê-lo. Nem...

Espere um pouco, você pode pensar. Isso tudo é só um monte de coisas que ele *não faz*. Mas o que ele *faz*, afinal?

Não se pode ignorar o fato de que os Verdes são mais passivos que os outros. Não são tão determinados quanto os Vermelhos, nem tão criativos

quanto os Amarelos, nem tão organizados quanto os Azuis. São simplesmente o que a maioria das pessoas é.

Por essa mesma razão, são pessoas fáceis de lidar. Dão espaço para que você seja você mesmo. Não exigem muito e nunca fazem um estardalhaço desnecessário. Crianças com características verdes geralmente são consideradas verdadeiros anjinhos. Elas comem quando recebem ordens, fazem o dever de casa quando recebem ordens e dormem quando recebem ordens.

Mas não é só isso. Verdes não ofenderão ninguém se puderem evitar. Preferem não seguir por esse caminho, e jamais questionarão se o chefe tomar decisões estranhas (ou ao menos não em voz alta. Durante o almoço pode ser um pouquinho diferente, mas falaremos disso mais adiante). Em geral, se esforçam para se encaixar, o que os torna pessoas mais equilibradas. São ideais para acalmar Amarelos confusos, por exemplo. E são excelentes para tornar os Azuis mais afáveis, considerando que, de vez em quando, estes podem ser um tanto frios.

Com certa frequência, saímos com uma família em que o marido é Amarelo e ama fazer brincadeiras e ser o centro das atenções — surge com jogos divertidos e fica muito feliz em responder a qualquer pergunta. Todos os outros servem de plateia, e ele nunca sai do palco. Sua esposa é Verde. Calma, serena e despreocupada como poucos. Enquanto ele fica pulando de um lado para outro e brincando (esses homens de meia-idade...), ela fica tranquilamente sentada no sofá e sorri, divertindo-se com o espetáculo, assim como todo mundo. Quando lhe pergunto se ela não se cansa das palhaçadas do marido, ela às vezes responde com toda a serenidade: “Mas ele está se divertindo tanto!”

Temos aí uma típica característica verde. São muito tolerantes com os comportamentos mais peculiares dos outros. Está dando para entender melhor? Verdes são simplesmente aqueles em quem não pensamos muito — ou seja, a maioria.

ALGUNS PRINCÍPIOS BÁSICOS

Verdes são a bondade personificada. Podemos sempre esperar um ombro amigo por parte deles quando precisarmos. São pessoas declaradamente sociais que farão de tudo para salvar sua relação. E sem contar que investirão em relações duradouras. Irão lembrar quando é o seu aniversário, o aniversário do seu companheiro, dos seus filhos etc. Não me surpreenderia se soubessem até quando o seu gato viu a luz do dia pela primeira vez.

Costuma-se dizer que Verdes são os melhores ouvintes, e isso é verdade. Ele sempre estará mais preocupado com você do que consigo mesmo, e, mesmo se fosse o contrário, jamais sonharia em dizer isso em voz alta. Você encontra Verdes frequentemente no serviço público, onde ajudam os outros sem qualquer interesse nas recompensas.

Também se dedicam muito à equipe. O time, o grupo, a família sempre estarão em primeiro lugar, e eu até diria que as sociedades compostas de Verdes sempre cuidam dos mais fracos e doentes. São incapazes de deixar um amigo passando necessidade; você pode ligar para eles a qualquer momento, pois sempre têm um ombro amigo a oferecer.

As mudanças não são o seu ponto forte, muito embora não sejam completamente estranhas para eles. Se puder justificar a mudança e lhe der um tempo, até um Verde estará preparado para tentar coisas novas. O Verde o lembrará de que você sempre sabe o que tem, mas nunca se sabe o que o futuro lhe reserva. O gramado do vizinho não é automaticamente mais verde, por assim dizer.

VERDES GERALMENTE SE VEEM COMO:

AMIGÁVEIS	CALMOS	CONFIÁVEIS	ATENCIOSOS
AGRADÁVEIS	PACIENTES	PREVISÍVEIS	ESTÁVEIS
TRABALHAM EM EQUIPE	DISCRETOS	CUIDADOSOS	BONS OUVINTES

O MELHOR AMIGO DO MUNDO

Como já disse, essas são pessoas naturalmente amistosas. Quando nos dizem que estão sinceramente preocupados conosco, podemos ter certeza de que estão perdendo o sono por sua causa. Assim como os Amarelos, Verdes são pessoas que cultivam relações, e seu interesse pelos outros é genuíno e autêntico.

Se perguntar a várias pessoas se alguém pode ajudar e ninguém se oferecer, um Verde vai gritar: “Eu!” Por quê? Porque ele sabe que, se você não conseguir a ajuda de que precisa, isso vai fazer você se sentir mal, e ele até pode ser passivo, mas sempre estará preparado para ajudar um amigo.

Ainda me lembro de uma jovem com quem trabalhei em uma firma de consultoria anos atrás. Embora fosse claro que Maja também era Azul, sua personalidade tinha, acima de tudo, muito de verde. Seu problema era óbvio: quando alguém pedia ajuda, ela sempre se oferecia. Sem exceção.

Por causa da carga de trabalho dela, era difícil encontrá-la à sua mesa, mas no fim ela sempre organizava tudo. Podíamos contar com seu auxílio constante para resolver as coisas que tínhamos esquecido. Por ter um sorriso afetuoso e amigável, pedíamos a ela que trabalhasse na recepção, pois seria o primeiro contato com os novos clientes. Nunca se importou em servir café, arrumar as almofadas e monitorar o tempo de espera dos clientes.

Maja jamais esquecia o aniversário de ninguém (ou do cônjuge ou dos filhos de ninguém, vale ressaltar). Ela frequentemente enviava e-mail para nós, consultores estressados, nos lembrando de que tínhamos famílias que também precisavam dos nossos cuidados. Claro, poderíamos cuidar da nossa própria vida, mas, em sua bondade e consideração, ela arranjava um jeito de nos ajudar, era algo natural para ela. Por outro lado, quando lhe pedíamos que cuidasse de si mesma, Maja se sentia quase ofendida. Queria tomar conta de nós — era algo que lhe fazia bem. Certamente havia limites, e Maja vivia correndo o risco de tirarem proveito de seu grande coração. Mas quando devidamente equilibrada, sua abnegação é uma grande qualidade.

Verdes fazem isso naturalmente. Na hora do café, é bem comum perguntar às pessoas que estão com você se elas querem mais. Então, ao passo que outras cores provavelmente deixariam seus copos vazios perto da cafeteira, Verdes pegariam a jarra de café e encheriam o copo de todo mundo.

A pessoa que contém muito de verde em sua personalidade quer estar bem com todos à sua volta, então tentará ajudar até aqueles de quem não gosta muito. Do contrário, seria uma verdadeira algazarra.

Ela faz um bom juízo da maioria das pessoas e demonstra confiança nos outros. Às vezes faz isso tão intensamente que acaba mal — embora seja mais por culpa dos outros do que do próprio Verde. Ele tem um coração tão bom que de vez em quando as pessoas podem tirar proveito dele.

Lasse, um grande amigo meu, é um companheiro e tanto. Não importa quanto tenha para fazer; se alguém precisar de uma mãozinha, ele estará lá, pronto para dar seu apoio. Às vezes, em sua ânsia de ajudar nas tarefas dos outros, chega a se esquecer de fazer as próprias.

Nos fins de semana, Lasse leva os filhos dele e os dos outros para onde quiserem ir. Ajuda as pessoas que estão fazendo mudança; empresta suas ferramentas sem que elas precisem pedir. É todo ouvidos quando alguém liga e fica reclamando de alguma coisa. Tudo isso toma muito do seu tempo, mas ele gosta.

SE ELES DISSEREM QUE VÃO REALIZAR DETERMINADA TAREFA, FIQUE TRANQUILO, POIS ELA SERÁ CUMPRIDA

Se um Verde disser que fará alguma coisa, pode ficar sossegado que ele fará. Se estiver em suas mãos o poder de realizá-la, ele vai dar conta do recado. A tarefa em questão pode não ficar pronta em um piscar de olhos, mas com certeza estará dentro do prazo acordado. Verdes não querem ser pegos sem realizar a tarefa, já que isso pode causar problemas para os outros. E, por trabalharem bem em grupo, não querem fazer nada que possa prejudicar a equipe. Para eles, o time tem a prioridade, e nesse caso o time pode ser a empresa, um grupo de trabalho, uma equipe de futebol ou a família. Para os Verdes, é natural olhar para os outros e ver como eles estão.

As razões pelas quais todo mundo trabalha tão bem com Verdes podem ser um tópico para discussão. Em algumas situações, é simplesmente porque não gostam de conflito. Porém, o mais importante é que eles são guiados pelo desejo de que as pessoas por perto fiquem felizes e satisfeitas. Se puderem agradar a alguém com um trabalho bem-feito, é isso que vão fazer. O desejo de agradar aos outros acaba sendo a força motriz nos Verdes. Ela vem naturalmente e não requer esforço algum. E esse altruísmo vem sempre acompanhado de uma serenidade que diminui os níveis de estresse daqueles ao redor.

“NÃO QUEREMOS NENHUMA SURPRESA DESAGRADÁVEL. É SEMPRE BOM SABER O QUE VAI ACONTECER”

Sempre poderemos contar com os Verdes. Em algumas organizações, mais vale ter funcionários confiáveis do que criativos ou espertos: em suma, muitas vezes só é necessário que as pessoas entendam o trabalho e o realizem sem muito exagero ou rebuliço.

Então contrate Verdes. Eles constituem o ponto de equilíbrio e farão bem o trabalho. Não têm nada contra receber ordens — contanto que sejam formuladas de maneira atrativa. Eles apreciam a estabilidade e certa previsibilidade no local de trabalho. Ou em casa. Ou com a família. Na verdade, em todos os lugares.

Em tempos difíceis — talvez em decorrência da recessão ou quando novos gestores assumem —, veremos todos os tipos de comportamento interessante em determinado grupo. Vermelhos, que nunca escutam a mensagem completa, se apressam para fazer o que acreditam que deve ser feito. A menos, é claro, que estejam ocupados brigando com os gestores por discordarem das decisões que vieram de cima. Sem demora, Amarelos começam discussões acaloradas e informam a absolutamente todos a respeito de sua visão sobre o que aconteceu. Em vez de trabalharem, debaterão as novidades até a hora de ir embora. Azuis sentarão a suas mesas para começar o trabalho burocrático, formulando um milhão de perguntas cujas respostas ninguém sabe.

Verdes? Limitam-se a murmurar. Se a gestão tiver conseguido manter seu senso de segurança, continuarão em frente sem reclamar. Não faz sentido criar um estardalhaço e se incomodar com isso. Podem muito bem continuar fazendo o que queriam. Isso, na verdade, facilita e muito as coisas. Ainda aprenderemos como fazer os Verdes mudarem de direção, mas vale salientar que eles são ótimos em manter a calma e seguir em frente.

Você sempre vai saber como um Verde responde a certas perguntas porque ele não muda sua opinião com tanta frequência.

Alguns anos atrás, fui o coach de Greger. Ele foi CEO por muitos anos, e sua equipe de gestão era composta somente de gerentes intermediários

Verdes. Ele gostava de fazer um joguinho quando estava propondo novas ideias. Escrevia as respostas que pensou que receberia de cada um: Anna responderia “não”. Stefan diria “sim”. “Talvez” seria a resposta de Bertil. Greger acertava *sempre*. Ele os conhecia muito bem e sabia como reagiriam às suas propostas.

Esse não seria o caso com Amarelos. Nem eles mesmos sabem o que vão dizer quando a pergunta surgir. Com certeza é uma perspectiva interessante, mas é um pouco exaustiva para as pessoas em volta. Com colaboradores Verdes, no entanto, você não tem com que se preocupar.

“QUEM? EU? NÃO SOU IMPORTANTE. ESQUEÇA QUE ME VIU"

Para todo Verde, o grupo sempre vem em primeiro lugar. Lembre-se disso. Trata-se de uma verdade fundamental para eles, e não deve ser posta em xeque com muita frequência. A equipe de trabalho, o time, o clube, a família — todos esses diferentes grupos são importantes para um Verde. Ele muitas vezes negligencia as próprias necessidades, contanto que o grupo consiga o que quer.

Podemos pensar que grupos são formados por pessoas, e que, se cada indivíduo estiver satisfeito, o grupo todo estará contente. Isso até pode acontecer, mas o foco se concentraria no individual em vez de no coletivo. A abordagem verde é diferente: se o grupo está bem, então todos os indivíduos também estão.

É aqui que a consideração dos Verdes se revela — sua preocupação infinita com os outros em volta. Essa é em parte a razão pela qual é difícil ter uma resposta direta de um Verde. Ele está sempre tentando satisfazer a todos.

Deixe-me contar uma história um tanto surpreendente. Alguns anos atrás, um colega que eu não conhecia tão bem me telefonou em um domingo. Eu só trabalhava com Kristoffer havia alguns meses e ainda não tinha entendido qual era a dele.

Então fiquei surpreso quando ele me ligou naquela manhã. Vi quem era, mas não fazia ideia do que ele queria. Ele me cumprimentou educadamente e perguntou o que eu estava fazendo. Eu havia acabado de comprar uma casa na época e estava ocupado com as reformas. Kristoffer perguntou o que eu tinha para fazer naquele domingo em particular, e me lembro de ter respondido que estava preocupado com o aquecedor de água. O inverno tinha começado, já estava fazendo muito frio, e uma das bombas de circulação não estava funcionando direito. Como o frio ia apertar, me perguntei se eu conseguiria enfrentar todo aquele período congelante.

Sendo Verde, Kristoffer me fez um monte de perguntas e me ofereceu uma infinidade de ótimos conselhos. Ele já tivera um aquecedor igual ao meu e, além disso, conhecia um encanador que poderia passar lá em casa e

dar uma olhada — se eu tivesse interesse, claro. Conversamos um tempo, e fiquei cada vez mais intrigado com os motivos de sua ligação.

Ele me perguntou onde eu morava. Dei-lhe o endereço, e ele prometeu passá-lo para o amigo encanador. Então, “aproveitando o ensejo”, me perguntou se eu tinha planos de ir à cidade naquele dia. Eu morava a uns quarenta quilômetros do escritório e não pretendia trabalhar naquele domingo, expliquei a Kristoffer.

Conversamos mais um pouco, e, no fim, acabei perguntando o que ele realmente queria. Então ele revelou que estava de camiseta do lado de fora do escritório, porque tinha se trancado acidentalmente quando deu uma saída para comprar o almoço. Olhei para o termômetro. Dois graus negativos com neve. Estávamos conversando havia uns quinze minutos! Entrei no carro e fui salvá-lo antes que ele congelasse até os ossos.

Todo mundo é mais importante. Um Verde nunca pede nada.

“ENTENDO EXATAMENTE O QUE VOCÊ QUER DIZER”

Dizem que Verdes são introvertidos, ou seja, que são ativos em seu mundo interior. Isso significa que não falam só por falar. Então, quando você é mais silencioso do que aqueles à sua volta, é natural que escute. E os Verdes escutarão. São interessados em você e nas suas ideias.

Eles escutam de verdade o que você está dizendo. Ao contrário dos Vermelhos, que só escutam quando têm a possibilidade de ganhar alguma coisa, ou os Amarelos, que nunca escutam de jeito nenhum (embora neguem esse fato), os Verdes ouvem o que você está dizendo e são donos de uma propensão genuína a considerar os problemas humanos. Talvez não ofereçam sugestões ou soluções, mas compreendem o que você está dizendo. Não pense que, só por causa disso, eles estão concordando — mas são bons ouvintes.

Até agora, você provavelmente já tentou juntar todas as peças. Onde as diferentes cores se encaixam? Que tipo de trabalho é o adequado para cada um? São perguntas válidas, ainda que não haja respostas simples. Uma observação que sempre surge quando trabalho com essas questões em diferentes organizações é a de que Vermelhos, e Amarelos em particular, devem ser bons em comércio e vendas. Isso com certeza é verdade. Mas os Verdes muitas vezes são desconsiderados injustamente. Sempre ensinamos vendedores a falar menos e ouvir mais, algo que os Verdes já fazem de modo natural.

Helena era uma vendedora de quem fui coach alguns anos atrás. Era Verde e muito gentil. A maioria das pessoas não entendia como ela conseguia sobreviver naquela indústria tão intimidadora. Mas tenho uma teoria. Ela me contou de uma vez em que encontraria um diretor-executivo durão por quem todo mundo tinha um tremendo respeito. Ninguém na empresa inteira conseguia vender nada para ele, mas, depois de um tempo de coaching comigo, Helena estava determinada a arriscar. Então ela marcou uma reunião.

Eles se esbarraram já no estacionamento do restaurante onde se encontrariam para almoçar. O executivo sisudo cruzou o estacionamento

com seu belo carro dos anos 1960, todo lustroso e, sem dúvida, muito especial. Helena disse a única coisa que lhe veio à cabeça: “Uau!”

“Você gosta de carros?”, perguntou o executivo, antes mesmo de se cumprimentarem. Helena balançou a cabeça concordando. Então ele falou do modelo, de quanto tinha gastado para restaurá-lo, a pintura e as ligas. Levantou o capô para lhe mostrar o motor, e ela balançava a cabeça, dando sua aprovação, mas esperando que ele não fizesse nenhuma pergunta, já que não sabia sequer a diferença entre um Ford e um Chevrolet. Mas ela se limitou a escutar, sem interromper o homem. A partir daí foi fácil. Os dois se sentaram e ele pediu para ver o acordo. Como Helena conseguiu? Não fazendo absolutamente nada exceto por uma única coisa — escutar. Ele assinou o contrato antes mesmo de servirem a comida.

CONCLUSÕES SOBRE O COMPORTAMENTO VERDE

Ok. Você tem algum Verde em sua família? É bem provável.

Mr. Rogers, Gandhi, Michelle Obama e Jimmy Carter são algumas personalidades famosas que possuem elementos de verde. E, sim, Jesus. Aqui temos um cara que sabia como ajudar os outros.

COMPORTAMENTO
AZUL

7
COMPORTAMENTO AZUL
EM BUSCA DA PERFEIÇÃO

“POR QUE ESTAMOS FAZENDO ISSO? EXISTE ALGUM EMBASAMENTO CIENTÍFICO POR TRÁS DESSE ASSUNTO?”

A última das quatro cores é um sujeito interessante. Você provavelmente já conheceu um. Ele não faz estardalhaço sobre si mesmo, mas estranhamente controla tudo o que está acontecendo à sua volta. Enquanto o Verde se deixa levar, o Azul tem todas as respostas certas. Nos bastidores, ele analisa, classifica, avalia, examina.

Você sabe que já conheceu um Azul quando vai à casa de alguém e repara que tudo está organizado de certa maneira. Rótulos claros e nomes em cada gancho para que as crianças saibam exatamente onde pendurar os casacos. Horários para refeições, divididos em intervalos de seis semanas para garantir uma dieta balanceada, afixados na porta da geladeira. Se olhar para suas ferramentas, descobrirá que todas têm um lugar próprio e que não há sequer uma peça faltando. Por quê? Porque um Azul faz tudo sozinho e sempre coloca as coisas de volta em seus devidos lugares.

Também é um pessimista... quer dizer, um realista. Está sempre de olho nos erros e nos riscos. É o melancólico que fecha o ciclo. “Reservado”, “analítico”, “detalhista” são alguns adjetivos que podemos associar aos Azuis.

“DESCULPE, MAS ISSO NÃO ESTÁ MUITO PRECISO ”

Todos conhecemos alguém assim. Imagine: você está em um restaurante com seus amigos, falando de gatos, futebol ou foguetes. Alguém solta um comentário aleatório. Pode ser seu amigo Vermelho afirmando que o Patriots chegou pela 11ª vez ao Super Bowl, pode ser o Amarelo dizendo alegremente que quando criança morou no mesmo quarteirão que o Will Smith.

Seu amigo Azul pigarreia e, com toda a delicadeza, diz que, na verdade, o Patriots chegou à final da Liga de Futebol Americano dez vezes — a primeira em 1985 e oito vezes desde 2001 — e que Will Smith cresceu em Wynnefield, que é bem mais ao norte do que a localidade mencionada pelo amigo Amarelo. Além disso, sem pestanejar, acrescenta: “Interessante notar que, no cara ou coroa que abriu os últimos 51 Super Bowls, o resultado foi coroa 27 vezes e cara 24 vezes. E, levando-se em conta as estatísticas, o time que ganha no cara ou coroa tem uma chance ligeiramente menor de vencer o jogo.”

Melhor desistir, pessoal. Esse cara simplesmente sabe de tudo. Não faz alarde a respeito disso, mas sua forma de apresentar os fatos torna difícil para você questionar alguma coisa. Ele sabe onde encontrou as informações e pode até mesmo pegar a fonte para provar.

É assim com os Azuis. Geralmente descobrem como as coisas se encontram antes mesmo de abrir a boca. Já pesquisaram no Google, leram o manual, procuraram no dicionário — e depois apresentam um relatório completo.

Mas uma coisa importante a se observar: se a pergunta não surgir, é improvável que seu amigo Azul falará qualquer coisa sobre o assunto, já que não sente a necessidade de dizer a todo mundo o que sabe. Claro, um Azul não sabe de tudo, ninguém sabe. Mas, em geral, podemos confiar que o que ele diz está correto.

AZUIS GERALMENTE SE VEEM COMO:

CAUTELOSOS	CORRETOS	DETALHISTAS	LÓGICOS

METICULOSOS	METÓDICOS	MODESTOS	ORGANIZADOS
GUIADOS PELA QUALIDADE	PRECISOS	REFLEXIVOS	SISTEMÁTICOS

Percebeu alguma coisa? Mas é claro. Dessa vez listei as características em ordem alfabética — algo que um Azul com certeza apreciaria. Entretanto, uma coisa que pode me causar problemas é que não faço comentários detalhados sobre todas elas nas próximas páginas. Para todos os indivíduos Azuis que estiverem lendo — e que provavelmente escreveram um pequeno lembrete na margem da página para ir ao meu site procurar por possíveis explicações para essa gafe —, só quero dizer que não tenho qualquer intenção de criar uma rixa aqui.

“NÃO É NADA DE MAIS, EU SÓ ESTAVA FAZENDO MEU TRABALHO”

Como ser uma pessoa sabe-tudo e modesta ao mesmo tempo? É de uma humildade impressionante saber a resposta para tudo e mesmo assim abrir mão de qualquer estardalhaço.

É raro que uma pessoa inteiramente Azul sinta a necessidade de ser o centro das atenções — ou ficar se gabando — para deixar claro para o mundo quem é o verdadeiro especialista. Se o próprio Azul já tiver certeza disso, tudo bem, já basta.

Essa modéstia também tem seu lado negativo. Em alguns momentos, estive em grupos grandes tentando resolver um problema. Em uma dessas ocasiões, um Azul tomou a palavra depois de duas horas para mostrar a resposta. Para ele, aquilo nunca foi de fato um problema. Ele sabia de uma coisa ou outra, mas, como os Azuis muitas vezes não abordam a questão a partir de uma perspectiva mais ampla, sua intervenção não foi imediata. Questionei por que ele tinha levado duas horas para propor uma solução. E, como um típico Azul, ele respondeu: “Bem, você não me perguntou nada.”

Seria fácil ficar irritado com esse comentário. Mas, ao mesmo tempo, entendi o que ele quis dizer. Ele não ter sido convidado para a discussão era, antes de tudo, um problema meu, não dele. Ele sabia que tinha a resposta, e isso já era o suficiente.

Também não há necessidade de ovacionar, aplaudir ou chamar o Azul para o pódio quando ele tiver feito algo fantástico de maneira incrível. Não fará mal nenhum enaltecê-lo, mas ele vai apenas balançar a cabeça, aceitar o elogio e voltar para a mesa dele, onde continuará trabalhando no próximo projeto. Mas o Azul em questão pode muito bem se perguntar por que todo esse estardalhaço — na verdade, estava só fazendo o trabalho dele.

“DESCULPE, MAS ONDE VOCÊ LEU ISSO? E QUAL ERA A EDIÇÃO?”

Um Azul raramente acha que há informações demais em questão ou muitas observações em letras miúdas. As pessoas dizem que Deus está nos detalhes, e imagino que foi um Azul o primeiro a afirmar isso.

Nenhum detalhe é pequeno demais para ser percebido. Pegar atalhos não é uma opção para um Azul.

“Calma aí”, talvez você diga. “Não estar a par de cada mínimo detalhe não é a mesma coisa que pegar atalhos.” Mas se você perguntar a um Azul, ele vai dizer que é a mesma coisa, sim. “Não ter controle absoluto é o mesmo que não ter controle algum. O que ganhamos ao pegar atalhos? Como justificar essa postura?”

Não funciona assim. Se você disser a um Azul que ele pode ignorar os detalhes do novo contrato e pular os últimos trinta parágrafos — não há nada de importante nesse trecho —, ele vai olhar para você atentamente e com sérias dúvidas a respeito de suas capacidades mentais. Como de costume, ele provavelmente não dirá nada. Em vez disso, ignorará completamente o que você disse. Ele prefere virar a noite verificando todas as informações do caso a perder o menor dos detalhes.

Alguns anos atrás, tentei vender um programa de liderança para o CEO de uma empresa de embalagens. Não havia a menor dúvida de que ele era Azul: seus e-mails eram prolixos e meio secos, e ele havia reservado cinquenta minutos para a nossa primeira reunião. Não uma hora ou meia hora, mas cinquenta minutos. (Havia razões para isso: após a reunião ele ia almoçar e levaria oito minutos para chegar ao refeitório. Some-se a isso uma ida ao banheiro que duraria cerca de dois minutos, e pronto. Com uma reunião de cinquenta minutos ele chegaria bem a tempo.)

Em nosso primeiro encontro, ele me deixou plantado em uma cadeira específica em um canto específico à mesa dos visitantes. Não me perguntou se tive alguma dificuldade em chegar lá — pior que tive, pois o endereço era totalmente impossível de encontrar —, não me ofereceu chá nem café. Não sorriu ao me receber. Examinou meu cartão de visita com todo o cuidado do mundo.

Depois de analisar as necessidades da empresa, expliquei-lhe que estava preparado para voltar ao meu escritório e fazer um orçamento. De volta à minha mesa, fiquei matutando sobre como cuidaria disso. Normalmente, meus orçamentos eram de dez, doze páginas, mas sabia que não seria suficiente nesse caso. Em vez disso, mergulhei de cabeça na proposta e escrevi mais de 35 páginas.

Enviei o material impresso para ele, já que para um Azul a palavra escrita e impressa significa muito mais que a falada ou a digital. Depois de mais ou menos uma semana, telefonei para saber em que pé estava a negociação. Havia ideias interessantes, disse o CEO, e estava pronto para continuar. Será que agora falaria do orçamento? O que disse na verdade foi:

"Tem mais algum material?"

Lembro-me de coçar a cabeça, em dúvida. A meu ver, eu havia descrito o programa muito bem na proposta. Cada estágio tinha uma programação, um objetivo claro e um propósito específico. Eu fornecera informações contextuais, referências e citações.

Na condição de vendedor, você não pode desistir, então me esforcei ao máximo e acrescentei cada detalhe em que consegui pensar. Da segunda vez escrevi pelo menos 85 páginas: cada item dividido em intervalos de duas horas, ainda mais informações complementares, amostras de exercícios, ferramentas de análise, modelos, o funcionamento todo. Detalhes em um nível que faria um Amarelo vomitar.

Feliz comigo mesmo, enviei o calhamaço todo.

Só fui ter notícias do CEO algumas semanas depois. Perguntei se ele estava pronto para tomar uma decisão.

"Tem mais material?", perguntou ele.

Bem, dessa vez ele queria visitar o meu escritório. Por noventa minutos, sentamos no mesmo lado da mesa na sala de reuniões e analisamos... o sumário do orçamento. O CEO elaborou os termos e as condições (leia-se: as letras miúdas), e cada seção estava repleta de perguntas e observações. Em seguida, com uma fisionomia sem absolutamente qualquer expressão, disse que tinha sido a melhor reunião que teve nos últimos tempos. Mas o que ele realmente estava se perguntando era:

“Tem mais algum material?”

Nós nos despedimos e sentei por um tempo para refletir. Mais material? Sem problemas: passei para ele o *folder* inteiro do treinamento (isso foi antes da educação a distância e das aulas on-line), pelo menos trezentas páginas cobrindo cada sessão de quinze minutos durante as duas semanas de treinamento em cinco diferentes estágios de liderança.

Esse era todo o material disponível, até com informações sobre em que momento os *coffee breaks* seriam encaixados, quais perguntas deveriam ser feitas às pessoas durante o treinamento, como a sala deveria ser mobiliada, o funcionamento completo. Posso garantir — não havia uma lacuna sequer.

Pensei que se pegasse tudo isso e o forçasse goela abaixo, o CEO finalmente ficaria satisfeito.

Depois de um mês, ele me perguntou se tinha mais algum material.

Não tinha.

Um equívoco comum é o de que Azuis não conseguem tomar decisões, mas esse não era o caso. Não é que o CEO estivesse adiando a decisão para algum momento no futuro ou que não conseguia decidir. Ele simplesmente não tinha necessidade de decidir. Para ele, o processo que levava à decisão era significativamente mais importante. E só estava se perguntando se havia mais algum material.

POR QUE ALGUMAS PESSOAS ADIAM UMA DECISÃO POR TANTO TEMPO QUE ACABAM GERANDO A SUSPEITA DE QUE ESTÃO ENROLANDO?

O exemplo anterior também ilustra outra característica importante dos Azuis. Eles geralmente são muito cautelosos e pensam primeiro na segurança. Onde um Vermelho ou um Amarelo arriscariam, um Azul pararia para considerar tudo mais uma vez. Pode haver mais parâmetros para se levar em consideração, certo? É preciso chegar ao cerne da questão antes de agir.

Isso pode se manifestar de várias formas. É fato que, para o Azul, a jornada é mais importante que o destino, exatamente o oposto para os Vermelhos. Obviamente, isso pode resultar em decisões eternamente proteladas, e também significa que em raras ocasiões os Azuis assumem grandes riscos. Não assumir riscos é a receita para uma vida previsível, acho que podemos concordar nesse ponto. Não estou dizendo nada sobre como seria empolgante e inspirador viver assim, mas apenas expondo os fatos.

Às vezes um Azul pode até mesmo se abster completamente de fazer alguma coisa porque não consegue avaliar os riscos. Certa vez conheci um vendedor Azul que havia se formado em engenharia. Sua tese era a de que o melhor negócio poderia muito bem ser o que você não fez. Avaliação de riscos é um negócio complexo, e quem sabe os perigos que estão à espreita? Um Azul geralmente resolve tudo desenvolvendo sistemas avançados que avaliam os possíveis riscos que possam surgir. Colocam três alarmes para acordar. Saem duas horas antes, quando apenas uma já seria suficiente. Conferem as mochilas dos filhos antes da aula de manhã, ainda que tenham arrumado tudo no dia anterior e ninguém tenha tocado nas mochilas durante a noite. Checam sem parar se as chaves estão no bolso. E é claro que estão. Onde mais estariam?

Os benefícios são evidentes. Azuis não serão surpreendidos por acontecimentos inesperados da mesma forma que os outros. E a longo prazo economizam muito mais tempo.

“NÃO IMPORTA SE ASSIM É MAIS FÁCIL. CONTINUA NÃO SENDO A COISA CERTA”

As coisas não podem dar errado. Isso é tudo o que precisa ser dito. Qualidade é o que importa. Quando um indivíduo Azul acha que seu trabalho pode perder a qualidade ou ficar malfeito, as coisas chegam a um impasse. Todos os detalhes precisam ser verificados. Por que a qualidade diminuiu?

Correndo o risco de generalizar, me atrevo a dizer que um bom número de engenheiros tem diferentes traços de azul. Precisos, sistemáticos e preocupados com fatos e com a qualidade. Não posso cravar com toda a certeza, mas imagino que a Toyota provavelmente tem uma boa proporção de engenheiros Azuis em seu quadro de funcionários. Eles têm uma abordagem em que o empregado sempre pergunta “Por quê?” cinco vezes para assegurar a qualidade e chegar à raiz da questão. Diria que essa é uma típica abordagem azul (além da mentalidade japonesa em si, que é bastante voltada para o longo prazo e tem muito dessa cor).

Então digamos que alguém descobre uma mancha de óleo no chão. Uma abordagem vermelha pode ser criticar a pessoa que estiver por perto e mandá-la limpar a mancha. Um Amarelo vê a mancha e a esquece, mas dois dias depois escorrega nela, para sua surpresa. O Verde também vê a mancha, mas se sente meio culpado porque isso realmente constitui um problema e todo mundo está ignorando.

Um Azul perguntaria: “De onde veio essa mancha?” A resposta pode ser que o anel de vedação esteja vazando. É claro que essa mera constatação não satisfaz o Azul. “Por que o anel de vedação está vazando?” “Porque é de baixa qualidade.” “Por que não usamos anéis de vedação de alta qualidade em nossa fábrica?” “Porque o departamento de compras foi orientado a economizar dinheiro. Compramos anéis baratos em vez de anéis de boa vedação.” “Mas quem nos pediu para economizar e comprometer a qualidade?” E por aí vai. Talvez o problema se resolva sozinho. Talvez tenhamos um relatório a respeito do que deu errado, mas, não, nenhuma medida foi tomada.

No fim, talvez a solução seja rever todas as estratégias do departamento de compras em vez de limpar uma mancha de óleo do chão.

A questão é: um Azul está preparado para mergulhar fundo para que tudo fique 100% perfeito. Ele pode muito bem afirmar que, se é para realizar uma tarefa, que seja o mais corretamente possível. E vice-versa: se uma tarefa não for digna de ser feita direito, então não vale a pena se dar ao trabalho de começar. Além disso, uma vez que geralmente acham difícil mentir, Azuis sempre apontarão os defeitos que encontrarem — até mesmo defeitos que podem afetá-los.

Lembro-me claramente de discussões que meus pais tinham quando eu era criança. Nós nos mudávamos de tempos em tempos, e normalmente nossa casa tinha que ser vendida, com tudo dentro. Meu pai — engenheiro — fazia todo o trabalho sozinho, é claro, e cuidava pessoalmente das visitas de interessados em comprar o imóvel.

Minha mãe sempre ficava irritada porque ele começava cada visita apontando todos os defeitos da casa. Havia um vazamento aqui e outro ali, e a tinta com certeza tinha descascado atrás do sofá. “Por que está dizendo isso a eles?”, minha mãe perguntava. “Porque isso aqui e aquilo ali estão errados”, respondia meu pai. “Claro, mas você tem que dizer isso aos possíveis compradores? Talvez eles desistam para sempre de comprar a casa!”

Ele não entendia o problema. Por ser uma pessoa muito honrada e honesta, meu pai não conseguia esconder as falhas que sabia que estavam lá. Poderia viver com o fato de que raramente a família obtinha bons lucros com essas negociações. Ele fora sincero a respeito da casa, porque é assim que se faz.

“SE O CAMINHO NÃO CORRESPONDE AO DO MAPA, ENTÃO TEM ALGUMA COISA ERRADA COM O CAMINHO”

Pensamento lógico e racional são valores cruciais para um Azul. Deixando de lado todos os sentimentos (na medida do possível) e atuando com 100% de lógica. Claro, Azuis não podem desligar por completo seus sentimentos, ninguém consegue, mas gostam de dizer que usam argumentos racionais quando tomam decisões. Atribuem um alto valor ao raciocínio lógico, mas muitas vezes ficam deprimidos quando as coisas não saem como o planejado. E a depressão não tem nada a ver com lógica.

Poucas pessoas conseguem repetir infinitamente as mesmas atividades de trabalho da mesma forma como os Azuis. Eles têm uma habilidade única de seguir uma instrução ao pé da letra sem questioná-la — contanto que a tenham entendido e aprovado desde o começo.

Como eles conseguem fazer isso sem incorrer no tédio e na negligência? Bem, é uma questão lógica. Se determinado método funciona, por que modificá-lo? Enquanto um Amarelo ou um Vermelho encontrariam novas formas simplesmente por estarem entediados, um Azul repete tudo de novo e de novo.

Imagine como um Azul montaria um móvel. Se houver um manual, então ele certamente deve ser lido com todo o cuidado antes de se lançar à tarefa. Vermelhos, confiantes de que conseguem fazer isso tranquilamente, começam a parafusar e montar as diversas peças sem sequer olhar o que mais tem na caixa. Amarelos destroem tudo exclamando que vai ser muito divertido colocar o móvel no lugar — eles vivem no futuro e já têm uma imagem clara do armário na parede direita do quarto com a toalha de mesa da vovó e um lindo vaso de tulipas em cima. Montam cada parte de forma um tanto aleatória, sem muito esforço. Vão colocar os parafusos onde parece lógico e então pular para outra parte do armário. Um cara Verde que faz tudo sozinho coloca a enorme caixa contra a parede e faz uma pausa para o café. Não tem pressa nenhuma.

O que um Azul faz? Lê as instruções duas vezes, examina tudo e confirma se as diferentes peças do armário novo combinam com as figuras

do manual de instruções. Com uma flanela úmida — mas não muito —, limpa todas as partes porque elas provavelmente estão empoeiradas. Marca o número de parafusos na caixa para não se surpreender se no fim alguma coisa estiver faltando (e se tiver qualquer parte sobrando, ele pode muito bem desmontar tudo e começar de novo).

Pode levar um tempinho a mais para um Azul montar o móvel, mas, depois que estiver montado, teremos certeza de que ficará inteiro para sempre.

"O DIABO ESTÁ NOS DETALHES"

Alguns anos atrás, eu queria reformar o pátio do jardim. Como adoro fazer trabalhos manuais, em vez de só falar o dia inteiro, achei que poderia realizar o trabalho sozinho. Ou, pelo menos, parte dele. Meu pai, com bem mais de setenta anos na época, queria ajudar porque sabia que eu estava com o tempo apertado.

Dito e feito. Para ficar com uma base robusta, era necessário colocar uma camada de macadame no pátio. Meu pai chegou alguns instantes antes do caminhão com toda aquela brita. Estava com seu próprio carrinho de mão, especialmente projetado para levar brita, e uma pá especial que sempre usava para propósitos semelhantes. Ele não conseguia entender por que eu estava lá com minha pá normal. Todos sabiam que era preciso usar pás especiais para coisas do tipo.

O caminhão veio e despejou uma pilha pesada de brita na entrada de veículos. Visualizei alguns dias de escavação pela frente, e, para ser sincero, essa perspectiva me deixou um pouco cansado. Mas mesmo assim eu estava pronto para aceitar o desafio.

Meu velho? Pegou um pouco de brita entre os dedos, cheirou, sentiu e avaliou sua qualidade. Depois de grunhir alguma coisa, que interpretei como aprovação, começou a avaliar o monte de brita.

Mediu a altura com a mão e andou de um lado para outro para ver a circunferência. Perguntei o que ele estava fazendo. Ele não respondeu, embora balbuciasse uns números.

Um metro e oitenta de altura, cinco metros de circunferência, gradiente... hum... Depois de trinta segundos, disse que tinha algo entre 8,75 e 9,25 metros cúbicos de brita na entrada. Revelei que eram, na verdade, exatamente nove metros cúbicos.

Um tanto cético, meu pai perguntou como eu sabia. "Está escrito no caminhão", respondi, apontando para a caçamba.

Meu pai ficou ligeiramente impressionado. Perguntei se ele queria contar as pedrinhas, uma por uma. Ele não achou necessário.

Por horas, ele caminhou pela área, pegando e apertando as coisas, remexeu a brita, espalhando até achar que tudo estava como deveria. Nível

lateral, linha de prumo, água, todos os recursos à disposição, para que nada desse errado.

A brita teria que ser disposta em uma inclinação de exatamente um centímetro por metro. Por quê? “É o que diz no livro.” Por ser engenheiro civil, ele sabia de cor seu conteúdo. Um centímetro por metro. Exatamente. Quem sabe quais seriam as terríveis consequências se você fosse descuidado com isso?

Considere a diferença entre um centímetro e aproximadamente um centímetro. O primeiro é preciso e o segundo é impreciso. Aproximadamente um centímetro poderia ser mais de dois centímetros se as coisas dessem errado. E a diferença entre um e dois centímetros é de não menos que 100% — um enorme desvio!

(O curioso nessa história não é o episódio em si, mas o que aconteceu quando meu pai leu a primeira edição deste livro. Ele argumentou que o caso não transcorrera exatamente como eu descrevi. Corrigiu vários pontos da história e afirmou que o caminhão tinha doze metros cúbicos — não nove. Além disso, alegou que não é puramente Azul, e deve haver mais alguma coisa nisso.)

Ele é assim com tudo. Em casa, se aparecer qualquer pergunta de natureza técnica, sobre uma TV, um carro, um micro-ondas ou um celular, lá vem ele com o manual. Ele só responde: “É o que está dizendo aqui. Por que você acha que escreveram isso tudo se não for para ser feito assim?”

Como responder a uma pergunta dessas? Como argumentar contra a instrução do manual? É impossível encontrar argumentos que um verdadeiro Azul aceitaria. (Meu pai também para no sinal vermelho no meio da noite, mesmo se ele for o único em um raio de dez quilômetros. Porque esse é o jeito certo de fazer.)

O grande valor dessa abordagem é óbvio. Ele nunca vai ser passado para trás; sempre vai receber pelo que pagou. Isso lhe traz certa paz interior porque ele sabe que verificou tudo meticulosamente.

Se você conhecer algum Azul, tenho certeza de que concorda comigo. Em circunstâncias normais, são muito calmos e equilibrados. Talvez isso tenha a ver com o fato de terem tanto controle sobre tudo.

“O SILÊNCIO VALE OURO”

Introvertido. Aí está. Eu poderia parar de falar aqui. Muitos Azuis que conheci não dizem uma palavra além do necessário. É assim que as coisas são. Isso significa que não têm nada a dizer? Que não têm opiniões sobre as coisas? De forma alguma: eles só são muito introvertidos. Azuis são os indivíduos calmos e estáveis a quem os astecas equiparavam ao mar, o elemento da água.

Calmos por fora, mas por dentro qualquer coisa pode estar acontecendo. Ser introvertido não significa ser silencioso, mas ser ativo no mundo interior. O efeito disso é, claro, a quietude.

Em geral, meu conselho é ouvir atentamente quando Azuis resolvem falar, já que geralmente eles pensam bem antes de abrir a boca.

Então qual é a razão de serem tão silenciosos? Entre outras coisas, é porque, diferentemente dos Amarelos, não sentem a necessidade de serem ouvidos. Sentar-se em um cantinho e não ser visto nem ouvido não faz diferença para o Azul. São observadores, espectadores, mais do que personagens principais. Eles podem se encontrar à margem de um grupo, onde observam e registram tudo o que é dito.

E não esqueça: de acordo com os valores azuis, ser silencioso é algo positivo. Se não tem nada a dizer... fique calado.

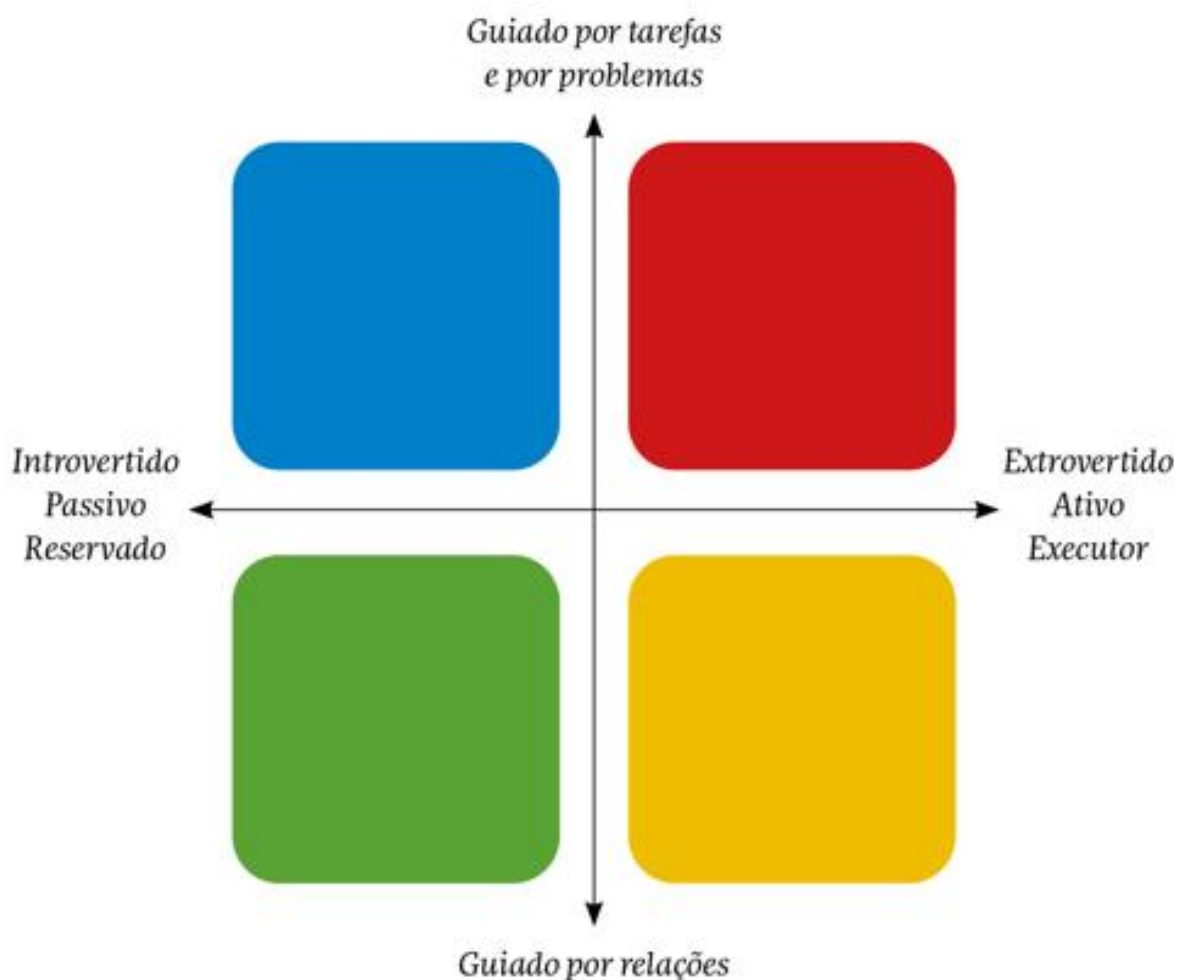
CONCLUSÕES SOBRE O COMPORTAMENTO AZUL

Você sabe alguma coisa sobre os Azuis? Identificou algum que faça parte da sua vida? Tanto Bill Gates quanto Albert Einstein foram meticulosos e atentos aos detalhes para construir o próprio sucesso. Também temos Sandra Day O'Connor e Condoleezza Rice. E, é claro, no mundo da ficção temos o Dr. Spock, de *Star Trek*, que é um perfeito Azul: lógica, racionalidade e intelecto puros, mesmo que aqui e ali deixe passar alguma piada.

8
O OUTRO LADO IRRITANTE DA MOEDA, OU “NINGUÉM É PERFEITO”
QUALIDADES E FRAQUEZAS — O QUE NINGUÉM QUER MENCIONAR

Como o título deste livro sugere, existem indivíduos à nossa volta que, em circunstâncias menos favoráveis, podemos achar difíceis de entender. Existem outros que não entendemos de jeito nenhum, não importa a situação. E os indivíduos com quem temos mais dificuldade de interagir são aqueles diferentes de nós, porque obviamente se comportam “errado”.

AS DIFERENÇAS COMEÇAM A FICAR MAIS CLARAS

Já temos uma ideia geral a respeito das diferenças entre as quatro cores. A ilustração da próxima página mostra um exemplo. Algumas pessoas se guiam pelos problemas a serem resolvidos, outras valorizam o cultivo das relações. Enquanto duas delas agem com mais rapidez, as outras duas tendem à reflexão. Isso é frequentemente a fonte de mal-entendidos diários, grandes e pequenos. Voltarei a falar sobre isso no capítulo 14, mas agora gostaria de aproveitar essa oportunidade para definir algumas nuances para a ilustração dos diferentes padrões de comportamento fundamentais que cada cor representa.

Não estou dizendo que você chamaria as pessoas de idiotas, como Sture, que, como mencionei no início deste livro, abriu meus olhos. No entanto, falando francamente, todos nós, vez ou outra, já ficamos sem entender comentários que ouvimos ou observamos formas de comportamento diametralmente opostas àquelas que teríamos adotado. E então achamos que essas pessoas são idiotas.

Esse raciocínio pressupõe que "eu estou sempre certo", o que significa que a outra pessoa está automaticamente errada, bem como o comportamento dela. É uma questão complicada. Uma pessoa sábia disse, certa vez, que "só porque você está certo, não tenho que estar errado". Além disso, costumamos dar especial atenção às falhas e aos defeitos dos outros. Psicólogos infantis alegam que as coisas que achamos mais chocantes no comportamento dos nossos filhos são aquelas que reconhecemos em nós mesmos — mas que gostaríamos que não existissem. Então quem decide que tipo de comportamento é certo ou errado?

HORA PARA UM VERDADEIRO CLICHÊ

Por um lado, ninguém é perfeito. Pronto, temos aí um comentário bem banal.

Mas, sério, não existem seres humanos perfeitos, desprovidos de qualquer falha. Quando eu era mais novo, procurava constantemente por um exemplo que servisse de modelo, que se tornaria meu mentor na vida — a pessoa, homem ou mulher, completamente livre de defeitos —, mas nunca o encontrei. Ainda não achei nenhum rastro desse humano perfeito. E, claro, é assim que as coisas funcionam. Temos que viver com nossos defeitos e fazer nosso melhor.

Por outro lado, quando achamos que uma pessoa é idiota, isso acontece por causa dos defeitos dela ou porque não conseguimos entendê-la? Determinada característica que pode ser útil em algumas situações talvez seja inadequada em outras. Vale lembrar que a comunicação geralmente acontece nas condições do receptor. Qualquer que seja a percepção da pessoa sobre mim, essa é a forma como ela me percebe, independentemente das minhas intenções. Como sempre, tudo é uma questão de compreender a si mesmo. Uma boa qualidade, seja lá qual for, pode se tornar uma desvantagem dependendo das circunstâncias.

UMA RÁPIDA REVISÃO DOS PADRÕES DE COMPORTAMENTO

Vermelhos são rápidos e ficam mais do que satisfeitos em assumir o comando se necessário. Fazem as coisas acontecerem. Entretanto, quando começam, acabam se tornando controladores, mandões e às vezes intratáveis. E pisam sem parar no calo dos outros.

Amarelos podem ser divertidos e criativos e melhorar o humor de qualquer companhia. Contudo, quando recebem espaço ilimitado, consomem todo o oxigênio do ambiente, sem permitir que ninguém entre em uma conversa, e suas histórias refletirão cada vez menos a realidade.

Os amigáveis **Verdes** são fáceis de lidar porque são agradáveis e se preocupam de verdade com os outros. Infelizmente, podem ser muito confusos e um tanto maria vai com as outras. Aquele que nunca toma partido acaba se tornando alguém difícil de se lidar. Você não sabe de que lado ele está, e a indecisão drena a energia das outras pessoas.

Os analíticos **Azuis** são calmos, ponderados e pensam antes de falar. Sua habilidade de manter a cabeça fria é sem dúvida uma qualidade invejável para todos aqueles que não são capazes de fazê-lo. Entretanto, seu raciocínio crítico pode facilmente se tornar desconfiança para aqueles à sua volta. Tudo se torna suspeito e ganha um ar sinistro.

Nas seções seguintes, falo sobre como pessoas percebem a fraqueza em certos padrões de comportamento. Naturalmente, este é um assunto delicado e pode gerar mal-entendidos. Quando faço coaching individual, é aí que as coisas normalmente ficam feias. Então, quando estiver lendo, tenha em mente que muito está nos olhos de quem vê. Quem está certo e quem está errado? Os padrões de comportamento dos quais estou falando são descritos conforme a percepção das pessoas em volta, ainda que a intenção daquela que acabou de fazer papel de boba possa ter sido completamente diferente.

Uma coisa que sei a respeito das diferentes cores é que cada uma se autoavalia de maneira distinta. Vermelhos e Amarelos tendem a inflar seus pontos fortes e acreditam não ter fraquezas. São donos de egos poderosos, e grande parte de seu sucesso pode ser atribuído ao fato de que não se atolam

em falhas e defeitos, mas, em vez disso, procuram oportunidades e boas notícias. Claramente, isso não pode ser mantido por muito tempo.

Por outro lado, Verdes e Azuis geralmente exageram suas falhas e, em certos casos, até mesmo ignoram seus pontos fortes. As consequências são claras. Aos receberem um feedback positivo, Verdes e Azuis às vezes parecem estar imunes a elogios e mudam o assunto para algo que deu errado. Isso, claro, é altamente improdutivo.

Bem... todo mundo pronto para começar?

COMO OS VERMELHOS SÃO PERCEBIDOS

Se perguntar a outras pessoas sobre Vermelhos, você pode obter uma imagem diferente da que o Vermelho tem de si mesmo. Nossa, que surpresa! Minha pesquisa mostra que Vermelhos estão cercados por mais idiotas do que o restante de nós. Muitas pessoas concordarão com o que você leu até agora sobre os Vermelhos, mas também já ouvi outros comentários. Geralmente, elas só revelam quando o Vermelho não está na sala porque têm medo de seu temperamento inflamado. Você já o escutou dizer que ele quer ouvir a verdade. Ao longo dos anos, ele berrou nos seus ouvidos: "O que você acha? Fale a verdade!" Mas, se o fizer, em questão de minutos você estará em uma discussão acalorada com um Vermelho furioso. Isso significa que o que você vai ler agora será completamente novo para muitos Vermelhos. Afinal, não é todo mundo que consegue passar essa mensagem para um Vermelho. Gasta-se energia demais para fazer isso.

Alguns dirão que Vermelhos são beligerantes, arrogantes e egoístas. As pessoas os veem como inflexíveis e impacientes. Não só isso, alguns até mencionariam que são agressivos, autoindulgentes e controladores.

Não é um julgamento necessariamente preciso, na minha opinião, mas já ouvi algumas pessoas até falarem que Vermelhos são tirânicos e verdadeiros ditadores. O líder nato que revela seu lado sombrio.

Primeiro de tudo, deixe-me dizer o seguinte: nada dito nas linhas anteriores seria necessariamente uma preocupação para um Vermelho, porque ele valoriza mais a resolução de problemas do que o cultivo de relações. Além disso, todos estão errados. Contudo, pelo bem da causa, vamos olhar o que as pessoas em volta têm a dizer.

“POR QUE TUDO ESTÁ DEMORANDO TANTO? NÃO TEM COMO ACELERAR UM POUCO AS COISAS?”

Bom, o que podemos dizer? Uma pessoa disposta a transgredir quaisquer regras só para sair na frente não pode ser chamada de outra coisa que não impaciente. Quando os canais oficiais comuns demoram muito, um Vermelho passará por cima dos superiores imediatos e procurará rapidamente por aquele que de fato decide as coisas.

O primeiro exemplo que me veio à mente foi o trânsito na nossa linda capital. Claro, muitos habitantes de Estocolmo estão com um pouco mais de pressa que a média nacional quando se sentam atrás do volante — existem estatísticas sobre isso. Mas, já que estamos falando de comportamento vermelho, gostaria de apresentar um colega que tive há alguns anos. Björn e eu tínhamos o carro como principal meio de transporte, mesmo dentro dos limites da cidade. Simplesmente demorava muito recorrer ao transporte público. Björn tinha sua carteira de motorista suspensa a toda hora, simplesmente porque sua abordagem com relação a limites de velocidade era um tanto “liberal”.

Ele morava bem longe do centro, e o trajeto até o nosso escritório, a cerca de trinta quilômetros, poderia levar em torno de quarenta minutos em um dia mais tranquilo. Isso quando o fluxo estava bom; poderia facilmente demorar uma hora e meia.

Björn muito raramente sentia a necessidade de ajustar seu modo de dirigir de acordo com o tráfego. Sua opinião era a de que não havia razão para seguir cada regrinha do código de trânsito. O que se lia nas placas de velocidade aqui e ali — setenta, noventa e por aí vai — eram, em grande parte, recomendações. Não se aplicavam a ele. Elas só estavam lá para quem não sabia dirigir direito!

Certa vez eu estava no escritório tomando café com alguns colegas, discutindo sobre o tráfego complicado da capital. Parecia que Estocolmo estava à beira de um colapso no trânsito. Björn ficou sem entender nada, pois não estava a par do problema como todos nós. Pelo contrário, sentia que o tráfego não estivera tão ruim ultimamente. Depois de algumas perguntas nossas, descobrimos que ele costumava dirigir na faixa exclusiva

para ônibus. O caminho todo. Por pelo menos trinta quilômetros. Era muito mais rápido dessa forma. Björn inclusive argumentava que não via problema nenhum em fazer isso. O motorista poderia até pagar uma “mensalidade” para utilizar essa faixa exclusiva. Era o que ele fazia, e lhe custava o equivalente a 140 dólares.

A cada quatro semanas a polícia o parava, mas valia a pena. Imagine quanto tempo economizava! Seu único custo eram as multas que recebia. Para ele parecia ser um bom negócio.

Essa história ilustra como funciona o comportamento vermelho. Eles sabem tão bem quanto qualquer um que infringir as regras é errado. No entanto, como é mais rápido dessa forma, eles o fazem mesmo assim. Vermelhos são conhecidos por sua transgressão. Mais uma vez, gostaria de lembrá-los das suas intenções: executar determinada tarefa.

Vermelhos não têm problema em tomar um ou dois atalhos, contanto que façam o que precisa ser feito. E com uma abordagem tão “criativa” com relação a normas e regras, você vai de fato chegar mais rápido. Eu até diria que um Vermelho é rápido com tanta frequência que, se alguma coisa desse errado, ele ainda conseguiria realizar a tarefa de novo a tempo. Por outro lado, ninguém sabe o que vai acontecer de fato quando um Vermelho está por perto.

“NÃO ESTOU GRITANDO! NÃO ESTOU COM RAIVA! AAARRGHHH!”

Como a forma de os Vermelhos se comunicarem é tão brusca e tão direta, muitos os consideram agressivos. Trata-se de uma percepção lógica, mas, ao mesmo tempo, ela varia, dependendo de quem se torna a vítima dos pontos de vista enérgicos de um Vermelho. Na Suécia, por exemplo, comportar-se de uma forma que privilegia o confronto não é tão aceitável como na Alemanha ou na França. Não estou dizendo que as pessoas discutem mais nesses países, mas que há uma abordagem ligeiramente diferente em relação a conflitos.

Imagine. Em muitos locais de trabalho, os funcionários são incentivados a serem francos e a “falarem abertamente”. O que isso quer dizer, no fim das contas? É fácil interpretar essa conduta como se significasse que todos nós devêssemos ser sinceros uns com os outros e disséssemos o que pensamos, seja lá o que for, não é isso? Realmente queremos ter um diálogo aberto e franco. Isso é ótimo; para alcançar a eficiência em qualquer organização, é necessário ter uma comunicação direta sobre tudo que for importante.

Então para quem é natural falar francamente em todos os momentos? E, além disso, receber dos outros a mesma sinceridade total sem se irritar? A resposta é: ninguém. Pelo menos a princípio.

Sem contar com os Vermelhos, é claro. Para eles, isso é um problema inexistente. “Por que estamos perdendo tempo falando de limites? É óbvio que a pessoa diz o que pensa!” Muitos acham isso estressante, pois jogarem a verdade na sua cara constantemente pode ser árduo para quem tem dificuldades de lidar com isso.

Meu objetivo aqui não é definir o que é certo e o que é errado. Só quero mostrar que todos nós somos diferentes.

Então por que às vezes consideramos o comportamento vermelho ameaçador e beligerante? Será que é porque não desistem facilmente? Ou por gostarem de discutir até os menores detalhes se os acharem importantes? Ou porque levantarão a voz, farão cara feia e baterão na mesa

se acharem necessário? Ou porque de vez em quando são rudes na hora de expressar?

Imagine a seguinte situação:

Você tem um projeto, algo em que passou alguns dias trabalhando, ou talvez até semanas. Começa a duvidar de si mesmo — você fez o trabalho direito? Está tão bom quanto queria que estivesse? Você se atreveria a mostrá-lo ao cliente como está agora, ou deveria pedir por mais feedback de alguém que com certeza lhe dará uma resposta honesta?

Então, um Vermelho está passando por ali, e você arrisca. Está completamente ciente de que seu colega — cônjuge, amigo, primo, vizinho — será sincero. Você lhe pede uma opinião franca. Com um pouco de orgulho na voz, mostra a ele sua realização, percorrendo todo o processo passo a passo. Sem perceber, o Vermelho fica impaciente, porque ele já tem uma opinião formada e, além disso, está ficando cansado de ouvir você falar sem parar.

Com um gesto que faz você silenciar na mesma hora, o Vermelho diz: "Não parece tão bom. Na verdade, não gostei nem um pouco do que você fez. Está bem cru ainda, sinceramente. Me surpreende que não tenha conseguido fazer melhor do que isso. Acho que vai ter que refazer tudo."

Ele então vai embora sem pensar mais nisso. E você é deixado lá, desamparado e destruído, independentemente da sua cor.

Exagerado? Isso pode acontecer na vida real? Nesse estágio, se você acredita que pessoas tão desagradáveis não existem, então nunca conheceu um verdadeiro Vermelho. Ou os Vermelhos que conheceu aprenderam a mentir.

Pense nisso. Qual o objetivo de diminuir uma pessoa tanto assim? Quais eram as intenções do Vermelho? Era expressar exatamente o que você pediu. Você, de fato, pediu uma opinião sincera!

"Diga exatamente o que acha", foi o que você disse. É possível que tenha até acrescentado: "Não vou ficar com raiva/triste/decepcionado/deprimido."

"Prepare-se", adverte o Vermelho.

Ao pedir sua opinião sincera, você caiu em uma areia movediça. Você vai sobreviver — talvez com a autoconfiança abalada e o ego destroçado.

Como consultor, já tive que explicar inúmeras vezes que, quando um Vermelho dá tudo de si para algo que é importante, para uma questão da

qual não pretende desistir, a tempestade será brutal. Se você tem medo de conflito, então não deveria se colocar nessa situação. Um Vermelho não tem problema algum com conflitos. Eles não provocam embates conscientemente, mas uma discussão revigorante de vez em quando não faz mal, certo? É só outra forma de se comunicar.

Uma pequena dica: a pior coisa que se pode fazer ao entrar em conflito com um Vermelho é recuar. Essa tática pode lhe causar sérios problemas. Falaremos disso mais adiante.

“O QUE VOCÊ ESTÁ FAZENDO LÁ? ESTOU VENDO O QUE VOCÊ (NÃO) ESTÁ FAZENDO!”

O que a necessidade de controlar realmente significa? Em linhas gerais, podemos dizer que a necessidade de controle é um fenômeno no qual um indivíduo precisa deter o poder em uma situação em que grupos ou indivíduos estão presentes. Muitas vezes, aqueles que têm controle se sentem extremamente desconfortáveis em ter que se adaptar a um grupo ou situação em particular e tentarão a todo custo empreender várias estratégias para evitá-lo. Uma forma de comportamento comum é falar sem parar, interromper e ignorar os outros com o intuito de manter a supremacia na conversa.

Vermelhos podem ser vistos como extremamente dominadores, mas é importante notar que eles têm mais interesse em controlar aqueles em volta do que controlar cada detalhe específico (de fato, não podemos acusar os Vermelhos de ficar controlando cada detalhezinho). Mas é importante para um Vermelho sentir que tem controle sobre o que as pessoas fazem e como elas pretendem agir em questões específicas.

No âmago dessa necessidade por controle está a crença de que eles, na verdade, sabem um pouco mais que os outros. E, como sempre acha isso, o Vermelho vai monitorar os colegas para que todo mundo siga na direção certa. A vantagem para um Vermelho é que ele consegue que tudo seja feito da sua maneira. A desvantagem é óbvia: todo mundo se sente controlado. Algumas pessoas acham uma boa ideia alguém tomar as decisões e estar no comando, mas outras se sentem limitadas e só querem escapar dessa situação.

Muitos anos atrás, trabalhei para uma empresa na qual uma das gerentes intermediárias era bastante Vermelha (e também um pouco Azul). Quando delegava tarefas aos funcionários, o efeito era, na verdade, bastante engraçado. Ela geralmente não tinha problema em abrir mão de certas coisas; até se saía bem em delegar tarefas atrativas, coisa que muitos executivos podem achar difícil. Entretanto, por ser Vermelha, também pensava e agia muito rápido. Na prática, isso significava que ela esperava um tempo depois de ter delegado uma tarefa específica, e se ela não tivesse

sido realizada imediatamente, a gerente ia lá e fazia a tarefa ela mesma. Então, quando o funcionário em questão ia começar aquela tarefa específica em sua lista, muitas vezes descobria que já havia sido feita.

Observação: o prazo final ainda não tinha chegado.

Por ser Vermelha-Azul, a gerente gerava um resultado melhor do que teria sido se o funcionário houvesse tido a chance de tentar. Vermelho significa rápido, Azul significa alta qualidade. Infelizmente, as críticas com relação à lentidão do funcionário não demorariam a chegar. Como a parte azul dessa gerente era precisa com detalhes e a parte vermelha criticava muito prontamente, ela era considerada rígida demais. O que nos leva à próxima seção.

“EU TENTO ME IMPORTAR COM VOCÊ, MAS AJUDARIA MUITO SE VOCÊ FOSSE UM POUQUINHO MAIS INTERESSANTE”

Você já conheceu uma pessoa completamente sem sentimentos? Não, eu imaginei. Mais uma vez — tipicamente, Vermelhos não são pessoas voltadas para as relações. Nada de errado com isso, desde que a pessoa com quem você está se comunicando tenha o mesmo foco. Mas se um Vermelho fala com uma pessoa assumidamente relacional, como um Amarelo ou um Verde, ele pode ser visto como insensível ou desumano.

Deixe-me ilustrar com um exemplo pessoal.

Eu tinha um colega de quem gostava muito (perceba que começo com os pontos positivos, tudo para evitar que a pessoa me entenda mal — bem sueco de minha parte) e ainda tenho por ele muito respeito não só como profissional, mas também como um grande amigo. Ok, é o famoso Björn de novo.

Alguns anos atrás, estávamos passando por um período difícil na empresa. O outono tinha sido uma época pesada e extenuante: dias longos, expediente até altas horas e, não raro, trabalho nos fins de semana. Estávamos esgotados, tínhamos esgotado uns aos outros e também as respectivas famílias. A maioria de nós já não aguentava mais. Realmente merecíamos um recesso natalino calmo e revigorante.

Lá estávamos nós iniciando o período de folga em um restaurante japonês. Tínhamos tirado os sapatos e estávamos sentados em almofadas, segurando copos de saquê. Bem ao estilo sueco, analisávamos os cardápios e, ao mesmo tempo, ficávamos de olho no que os outros estavam pensando em pedir. Claro, a maioria não queria escolher alguma coisa que ninguém pediu.

Exceto por Björn. Ele olhou rapidamente o cardápio e declarou o que tinha em mente. Pronto para pedir, começou a ficar farto de esperar pelos que ainda não tinham decidido. Precisando fazer alguma coisa, começou uma conversa. Nessa época, minha filha acabara de mudar de escola, e Björn estava curioso.

“Como foram as coisas na escola nova? Como essa mocinha está indo?” Agradavelmente surpreso pela preocupação com minha filha, comecei a lhe contar. Depois de mais ou menos vinte segundos, notei que os olhos de Björn começaram a vagar. Ele olhava pelo restaurante com uma expressão facial que interpretei como: “Por que ele está me dizendo isso?”

Então Björn olhou para mim com um sorriso que me dizia o seguinte: “Você me conhece. Sabe como funciono. Não quero mais falar sobre isso, é sério!” E segundos depois mudou para um assunto completamente diferente.

Normalmente, eu deveria ter ficado um pouco ofendido, talvez até me sentido insultado. Como alguém pode ser tão insensível? Ainda mais quando a outra pessoa está falando de algo que ela mesma perguntou?

Isso significa que Björn é insensível, que não se importa com as outras pessoas? De jeito nenhum. Ele se importa tanto quanto qualquer um, mas quando percebeu que estava tudo bem com minha filha, simplesmente perdeu o interesse. Com seu jeito de sempre, anunciou que o canal de comunicação estava fechado. Em vez de sentar lá fazendo “aham”, fingindo interesse em detalhes mais ou menos sem sentido, disse exatamente o que sentia.

Lembre-se de que estamos falando aqui de interpretações e percepções. A intenção por trás de um comportamento em particular é uma coisa. Como os receptores a enxergam é outra. Pessoalmente, tive vontade de rir, porque conheço Björn muito bem. Sabia que ele jamais sonharia em magoar alguém de propósito. Quando pisa no calo das pessoas de vez em quando, nunca é intencional — simplesmente acontece. Na realidade, ele é uma das pessoas mais acolhedoras e generosas que já conheci. A questão é que é preciso conhecê-lo para entender isso.

Você deve estar se perguntando sobre qual seria a resposta correta para a pergunta que ele fez sobre a escola da minha filha.

“Tudo ótimo.”

Teria sido suficiente.

“ESTAR SOZINHO É SINAL DE FORÇA, E SOU O MAIS FORTE DE TODOS VOCÊS”

A palavra “egoísta” vem do latim “ego”, que significa “eu”. Meu eu é, portanto, meu ego. Linguisticamente, escolhemos colocar pessoas de ego forte e egoístas na mesma categoria. Sem dúvida, o mundo está fervilhando de gente egoísta e egocêntrica. Mas, antes de continuar, vale relembrar que estamos falando aqui de comportamento *percebido* e não necessariamente de características reais.

Se observarmos como um Vermelho se comunica, podemos entender por que muitos o veem como egoísta.

> “Acho que devemos aceitar essa proposta.”

> “Eu quero aquela tarefa.”

> “É isso o que eu acho.”

> “Tive uma boa ideia.”

> “Vamos fazer isso do meu jeito ou do jeito errado?”

Adicione a isso um olho clínico e uma linguagem corporal característica, e você verá alguém que consegue o que quer. Ele lutará por seus interesses. Dirá a quem quiser ouvir que é capaz de fazer qualquer coisa. Algumas pessoas, especialmente Verdes, acham inquietante esse jeito de falar usando “eu” a toda hora. Uma mensagem desse tipo ocupa suas mentes. (Eles basicamente partilham isso com Amarelos, que também têm egos fortes.)

Mas aprendemos a cuidar uns dos outros. Sabemos que estar sozinho nem sempre é sinal de força e que precisamos do outro para sobreviver. Cooperação é o modelo, e eu tenho pregado isso por mais de duas décadas. Portanto, achamos egoísta quando Vermelhos falam apenas de si mesmos. Eles fazem tudo para conseguir o que querem antes de ajudar os outros. Muitas vezes sentem vontade de pisar em alguém se perceberem uma oportunidade de ir mais alto. Podem não fazê-lo conscientemente, mas o efeito é o mesmo.

Vermelhos geralmente ganham as discussões. Eles veem isso como uma parte natural de uma conversa. Sempre sabem mais e afirmam que todos os outros estão errados. Combina com seu ego comportar-se dessa forma. Por conseguinte, eles perdem amigos, ganham a aversão das pessoas e acabam

ficando de fora porque ninguém os quer no grupo. Se percebem isso, podem muito bem afirmar que todos os outros são idiotas.

Alguns anos atrás, eu era uma das seis pessoas sentadas à mesa durante um jantar. Com certa angústia, um homem, Verde-Azul, me disse que não estava se sentindo muito bem. Não conseguia dar conta das responsabilidades que seu chefe colocava em suas costas. Estava sobrecarregado de trabalho e com dificuldades para dormir. Isso lhe causava ainda mais estresse porque sabia que, se não tivesse uma boa noite de sono, seria ainda mais difícil realizar suas tarefas no trabalho. Sua esposa, sentada a seu lado, tentava esconder o desconforto. A situação certamente não era confortável para ninguém na sala. Todos à mesa ofereceram palavras de incentivo, acompanhadas de perguntas cuidadosas sobre como ele seria capaz de reverter essa situação difícil. Todos demos nosso apoio dentro das nossas possibilidades.

Exceto o Vermelho. Depois de dez minutos, o único Vermelho à mesa finalmente chegou ao seu limite e arrancou o couro do pobre-diabo sobrecarregado e estressado.

A análise foi clara como o dia: “Acho que você reclama demais. Você está recebendo seu salário. Nunca fiquei doente, e acho que as pessoas se preocupam demais; eu nunca acabaria na sua situação, e realmente acho que você deveria se controlar.”

Foi um jantar daqueles! Claro, ninguém ficou muito animado naquela noite. Sejamos sinceros: Vermelhos são aqueles que sempre acham que estão cercados por idiotas.

COMO OS AMARELOS SÃO PERCEBIDOS

Engraçados, divertidos e divinamente positivos. De novo — essa é a própria interpretação deles. Se perguntar a outras pessoas sobre Amarelos, pode ter uma imagem um pouco diferente. Muitas pessoas concordarão com o que você leu até agora, mas também há outros comentários. Talvez o mais divertido seja perguntar para Azuis. Dirão que Amarelos são egoístas, superficiais e excessivamente autoconfiantes. Outra pessoa vai dizer que falam demais e são maus ouvintes. Combine isso com o fato de que são distraídos e descuidados. De repente, a imagem já não é tão lisonjeira.

Quando um Amarelo escuta esses comentários, ou ele fica profundamente aflito e genuinamente magoado ou lança um argumento feroz. Depende. O que é surpreendente é que, com o tempo, nada disso atormentará tanto um Amarelo. Por um lado, é um mau ouvinte e, por outro, tem o que alguns psicólogos chamam de memória seletiva. Simplesmente esquece as partes difíceis, e com seu etos positivo, acha fácil dizer para si mesmo que não tem defeitos.

Vamos ver com o que Amarelos têm mais dificuldade, mesmo que eles nem sempre saibam.

“OI, TEM ALGUÉM AÍ? AGORA VOCÊ VAI OUVIR O QUE ACONTECEU COMIGO! VOCÊ QUER SABER, NÉ?”

No começo deste capítulo, salientei que Amarelos são ótimos comunicadores. Gostaria de repetir isso agora.

Amarelos são *ótimos* comunicadores, com ênfase no “ótimos” mesmo. Nenhuma outra cor se aproxima da facilidade que o Amarelo tem em encontrar as palavras certas, se expressar e contar uma história. Vem tudo tão tranquilamente, de forma tão simples, sem esforço, que é impossível não se impressionar. É de conhecimento geral que a maioria das pessoas não gosta de falar em público. Ficam com o coração acelerado, as mãos suadas, aterrorizadas de passarem por algum constrangimento. Os Amarelos estão totalmente alheios a esse receio. Fazer papel de bobo não é parte do acordo, e se o improvável acontecer, você pode muito bem dar uma gargalhada com outra anedota divertida.

Entretanto, seria bom demais para ser verdade. Independentemente do seu talento, há um limite, um momento de parar. Amarelos, sobretudo aqueles sem autoconhecimento, não têm esse limite. Jamais lhes ocorreria resumir: se tiverem algo a dizer, simplesmente sai. E o fato de ninguém mais se importar é irrelevante.

Um Amarelo se comporta exatamente como a maioria das pessoas: faz aquilo em que se sai bem. E, no seu caso, ele é bom em falar. Existem inúmeros exemplos de Amarelos que dominam completamente uma conversa. Então basta adicionar uma dose pesada de falta de atenção, e uma comunicação interessante (leia-se: unilateral) toma forma.

Muitas pessoas se sentem extremamente irritadas por sua verborragia sem limites, muitas vezes tida como egocentrismo. As expressões “tagarela”, “diarreia verbal” e “matraca” foram muito provavelmente cunhadas em homenagem aos Amarelos.

Já vivi inúmeras vezes o seguinte exemplo: algumas pessoas estão sentadas à mesa da sala de reuniões. O chefe expressa uma ideia, que pode ser sobre qualquer coisa. Na hora dos comentários dos participantes, todos os Amarelos reforçarão a ideia repetindo a mesma coisa, possivelmente com suas próprias palavras. (Gostaria de dizer às leitoras que estou ciente do fato

de que este comportamento é mais masculino do que feminino.) Por que fazem isso dessa forma? Bem, em primeiro lugar, esse é um sinal importante de que você está de acordo e, em segundo, eles falam muito melhor.

Alguns anos atrás, eu estava com uma equipe de gerência estudando dinâmicas de grupo. Então acionei o cronômetro do meu celular e comecei a registrar quem tinha falado no grupo e por quanto tempo.

Na sala estavam o CEO e seus sete colaboradores mais próximos. Peter, o gerente de vendas, era Amarelo e tinha apenas um tópico na agenda da reunião, dos dezenove programados. Observe a proporção 1:19. Isso representa aproximadamente 5,3% da agenda.

O CEO abriu a reunião, mas em breve um padrão claro surgiu. Peter tinha opiniões sobre cada item da agenda. Usei meu cronômetro e fiquei fascinado com o que vi. Ele falou em 69% do tempo. Sim, é verdade. Sobraram 31% para os outros sete, incluindo o próprio CEO.

Se você é Amarelo, pode já ter passado para os próximos capítulos, porque possivelmente se reconheceu e achou que esse foi um exemplo muito injusto. Todos os outros podem estar se perguntando como isso é possível. Como uma única pessoa consegue dominar a conversa assim? É porque Amarelos não têm problemas em oferecer opiniões, pontos de vista e bons conselhos independentemente de saberem ou não alguma coisa sobre o assunto. Um Amarelo tem uma abordagem generosa sobre a própria habilidade — quando uma ideia aparece em sua cabeça, ele simplesmente abre a boca.

As pessoas dizem que para os Vermelhos o pensamento e a ação são a mesma coisa. Sobre Amarelos: eu gostaria de apresentar a ideia de que pensamento e fala estão relacionados. Muitas vezes, o que Amarelos dizem é um material bruto que sai de sua boca grande. Claro, pode ser fruto de ponderação, mas geralmente não é o caso. E o mais enganoso é que, quase sem exceção, o que ele diz parece muito sensato. Amarelos sabem uma coisa ou outra sobre como apresentar uma ideia de modo que sempre pareça algo fantástico. Se você não está familiarizado com essa pessoa em particular, pode muito bem tomar tudo o que ela diz como verdade — temos aí um erro grave.

Geralmente um Amarelo é divertido e inspirador e, como eu disse, pode estimular as pessoas a ter novas ideias. Mas se você entrar em uma

conversa com um Amarelo, precisa ficar atento para o momento em que ele tomar fôlego: é sua única chance de inserir um comentário. Senão é mais fácil encerrar logo o papo.

“SEI QUE PARECE BAGUNÇADO, MAS HÁ UM SISTEMA NO CAOS!”

Embora dificilmente admita que é descuidado, o Amarelo não tem um método natural para acompanhar as coisas. Ele acha, por exemplo, que é tedioso trabalhar de forma estruturada, tendo que se adequar a um modelo, dentro de padrões. Se há algo que os Amarelos evitam, é se sentirem controlados por sistemas fixos.

A solução é tentar manter tudo na cabeça, o que é inviável. Não é possível se lembrar de tudo. Então, os Amarelos acabam esquecendo, e os que estão em sua volta o acham descuidado. Compromissos perdidos, prazos esquecidos e projetos feitos pela metade, tudo porque eles acham que terminaram as tarefas e não dão um passo atrás para conferir se concluíram de fato. Eles avançam, pulam para a próxima tarefa e lidam com outras coisas.

Detalhes. Para completar um projeto, é necessário ser meticuloso em relação aos detalhes. Amarelos, no entanto, não gostam de acompanhar os detalhes. Eu até me arriscaria a dizer que não estão interessados nisso.

Geralmente, Amarelos são muito bons em lançar ideias e empreitadas. São engenhosos e, com criatividade infinita à disposição, costumam dar início a vários tipos de projeto. Mas não são tão bons em terminar as coisas. Terminar algo 100% exige uma habilidade de concentração que um Amarelo raramente tem. Ele fica cansado e parte para outra. E por isso achamos que é descuidado. Ele considera suficiente o próprio trabalho. Meu Deus, para que se preocupar com trivialidades? Deu tudo certo, no fim das contas! O fato de haver pontas soltas ou de o documento estar cheio de erros de ortografia não é tão importante quanto pensar em coisas novas.

Isso se repete em muitas esferas. Alguns conhecidos meus têm uma péssima noção do tempo. Sempre estão satisfeitos e dispostos a pensar nas coisas, mas são “otimistas” demais quando se trata de tempo. Não faz absolutamente nenhuma diferença o horário que você proponha, eles nunca chegarão na hora. Sete horas, sete e meia ou oito, nada disso tem a menor relevância, pois estarão atrasados de qualquer jeito. E quando falam sobre isso, afirmam que vão se atrasar quinze minutinhos, mesmo que só

cheguem 45 minutos depois. Com o tempo, eles mesmos chegam a acreditar nisso. Não importa. O resto espera prontamente porque sua mera presença será o ponto alto da noite.

“OLHA, EU SEI FAZER MALABARISMO — COM TODAS AS BOLAS AO MESMO TEMPO!”

Precisamos falar um pouco sobre a incapacidade de um Amarelo se concentrar. Ele está sempre preparado para novas experiências. E aqui temos o lado negativo da incrível abertura que Amarelos têm para coisas, ideias e impressões novas. Há tantas coisas diferentes por aí!

E como “novo” é sinônimo de “bom” para ele, é melhor que algo novo aconteça o tempo todo. Do contrário, nosso amigo Amarelo perderá o foco. Ele não pode se dar ao trabalho de ouvir a história completa, o contexto e, acima de tudo, todos os detalhes e fatos que podem muito bem ser relevantes. Não é interessante para ele, o que acabará com sua concentração.

Então o que ele faz? Simples: qualquer outra coisa. Aumenta o malabarismo jogando mais uma bola para cima. O problema com essas bolas ao mesmo tempo é que ele pode mantê-las no ar por um período, mas não consegue colocá-las de volta na caixa certa no momento certo. Em vez disso, ele vai embora, e todas as bolas caem no colo de outra pessoa. Em uma reunião, pode muito bem começar a jogar no celular ou conversar com a pessoa sentada ao lado. Primeiro em voz baixa, acreditando que ninguém perceberá nada. Não é verdade, é claro, e todo mundo fica bem irritado. Mas, se ninguém falar nada, continuarão. Aqui Amarelos são como criancinhas e testam os limites como ninguém. Continuam até alguém ficar com muita raiva e tomar alguma atitude mais firme. E aí o Amarelo fica magoado. Ele só queria...

O fato de ficarem entediados rapidamente pode ter consequências maiores do que um comportamento um pouco disruptivo durante reuniões. Eles não lidam bem com as trivialidades do dia a dia, como administração e monitoramento. Como de costume, a maioria dos Amarelos contestaria o que acabei de escrever. De acordo com a própria percepção, eles são os mestres até nisso. Mas se olharmos para o monitoramento de processos, isso poderia ser uma séria ameaça à efetiva implementação de, digamos, um projeto.

Novo projeto — ótimo!

Juntar um time novo e dinâmico repleto de pessoas interessantes — confere!

Deixar as coisas fluírem e desenvolver ideias e conceitos — está falando sério? Já fiz isso!

Trabalhar feito um louco no começo para agilizar as coisas — ok.

Mas e depois? Acompanhar o que está realmente acontecendo ou não em um projeto é uma tarefa extremamente penosa. Isso significa olhar para trás e fazer um trabalho monótono. Ou seja, não vai rolar. Um Amarelo não consegue manter sua concentração por tempo suficiente para acompanhar várias coisas. Prefere se convencer de que é importante confiar nas pessoas e simplesmente acreditar que o projeto vai ser concluído.

Um exemplo curioso aconteceu uma vez quando treinei representantes de vendas em um grande canal de TV comercial. Sentei-me com uma vendedora, uma jovem esperta que fechava grandes negócios. Identificamos alguns defeitos no seu perfil de comportamento — depois de ela ter se esforçado para me convencer de que até as coisas ruins poderiam ser muito boas — e, a partir daí, faríamos um plano para como deveria proceder em seu desenvolvimento pessoal.

A estratégia começou a desmoronar já no primeiro ponto: quando ela começaria?

Ela não poderia começar naquele dia porque já havia passado das três da tarde. E o dia seguinte estava cheio de reuniões. Tinha que ser na semana seguinte. O problema é que ela viajaria. Talvez na semana depois dessa... ela ia conferir na agenda.

Ela estava perdendo o jogo antes mesmo de começar.

“EU! EU!! EU!!!”

Amarelos parecem mais egoístas que as outras cores, mesmo que isso não necessariamente se comprove na prática. Por quê? Em grande medida por causa do diálogo, já que falam principalmente sobre si mesmos o tempo todo. E quando outras pessoas não são suficientemente interessantes e animadas, um Amarelo vai interrompê-las e guiar o assunto para algo muito mais instigante — não raro ele mesmo.

Lembro-me de um vendedor que conheci durante uma conferência com uma farmacêutica alguns anos atrás. Gustav exibia todos os aspectos mais problemáticos do comportamento amarelo, e o pior era que ele estava completamente alheio a isso. Raramente falava de outro assunto que não ele mesmo e suas realizações, e se comportava como se estivesse conduzindo a conferência no meu lugar. Tenho meus métodos para lidar com esses garotos. Mas, de certa forma, é empolgante estudá-los por um tempo antes de ajustar o comportamento deles com algumas palavrinhas durante o primeiro intervalo.

Alguns exemplos: toda vez que eu levantava uma questão para o grupo, Gustav respondia. Suas respostas rápidas poderiam ser interpretadas como um sinal de forte engajamento — isso se ele não tivesse respondido uma bobagem atrás da outra. Simplesmente dizia a primeira coisa que lhe vinha à cabeça. Ele não conseguia guardar para si o que estava pensando, então punha tudo para fora. Quando dirigi minha atenção para um dos outros presentes, Gustav, sem mais delongas, se inclinou para entrar no meu campo de visão e continuou falando.

Quando comecei a direcionar perguntas para pessoas específicas na sala — chamando-as pelo nome —, Gustav mesmo assim continuou respondendo. Impressionante, não? Ele falava por um tempo e então perguntava a Sven: “Não era isso mesmo que você ia dizer?” Sven apenas balançava a cabeça. Estava acostumado com isso. Então Gustav continuou a manhã inteira antes que eu conseguisse controlá-lo. Ele apenas tagarelava quando havia uma lacuna ou alguns segundos de silêncio.

Ele nunca deixava ninguém falar, e tudo o que dizia deveria ser tomado como verdade absoluta. Dominava a sala sem sequer pensar sobre o que se

passava com as outras pessoas. O engraçado era que todos os presentes tinham ciência do que estava acontecendo, mas ninguém estava disposto a confrontar Gustav. Todos me encaravam com um ligeiro desespero no olhar, esperando que eu arranjasse algum jeito de silenciá-lo.

Durante o almoço, ele proclamava por toda parte, para quem quisesse ouvir, que achava que a conferência estava indo muito bem. Àquela altura, a maior parte do grupo odiava o mero som da sua voz. Ninguém aguentava mais. Tive que intervir rapidamente durante o *coffee break* — algo que você vai aprender quando discutirmos aqui a prática de oferecer feedback.

“VOCÊ NUNCA ME DISSE ISSO, SENÃO EU LEMBRARIA!”

Se existe uma verdade sobre Amarelos, é que são maus ouvintes. Realmente péssimos, na verdade. Entretanto, muitos Amarelos que conheci disseram que são ótimos ouvintes — e, claro, forneceram exemplos divertidos deste fato inegável —, mas talvez fosse apenas culpa de sua memória. Em linhas gerais, acreditam que escutam muito bem, mas em algum ponto do caminho para as prateleiras do estoque do cérebro, tudo se perde...

Não, não tem a ver com memória. Tem a ver com como um Amarelo perde o interesse no que os outros dizem porque ele mesmo poderia dizê-lo muito melhor. Não mantém o foco; começa a pensar sobre outras coisas, a fazer outras coisas. Não quer ouvir — apenas falar.

Os Amarelos também têm a atitude infantil de só gostar de fazer as coisas que são agradáveis. Se uma declaração ou história ou apenas uma conversa normal é entediante, tapam os ouvidos. Naturalmente, existe um remédio — fazer um curso em retórica recreativa —, então você poderá manter a atenção do seu amigo, companheiro ou colega Amarelo. Se você for capaz de apresentar sua mensagem de forma mais divertida, ele pelo menos permanecerá sentado mais um pouco. A retórica não é a arte de falar, mas a arte de fazer os outros escutarem.

Se você tem um grande amigo que nesse estágio tenha identificado como Amarelo, sabe exatamente do que estou falando. No meio da frase, ele abre a boca e começa a falar de algo completamente diferente. Memória ruim? Não, você só estava sendo entediante. Mas de verdade — basta acrescentar memória ruim à equação, e temos realmente um problema.

Muitas pessoas verdadeiramente bem-sucedidas na sociedade tendem a ser melhores ouvintes que a média geral. Não falam de bom grado tanto quanto escutam. Elas de fato sabem o que sabem e, para aprender mais, só têm que calar a boca e ouvir o que os outros estão dizendo. É uma forma de absorver conhecimento. Isso é algo que Amarelos precisam entender melhor, se não quiserem ser tidos como uma verdadeira causa perdida — ou simplesmente como indivíduos estagnados em seu desenvolvimento pessoal. Devem, por exemplo, ouvir a mensagem que apresentei nesta

última seção. Se Amarelos se recusarem a entendê-la só porque é uma mensagem difícil e possivelmente entediante, nunca aprenderão nada.

COMO OS VERDES SÃO PERCEBIDOS

Então, o que as outras cores pensam dos Verdes? A imagem é ambivalente. Além do fato de que são considerados agradáveis, amigáveis e atenciosos, existem outras opiniões. Uma pessoa que, por medo do conflito, diz que sim querendo dizer não — como lidar com ela? Como saber o que ela realmente pensa?

Vermelhos e Amarelos têm problemas com o que chamo de resistência silenciosa. Ficar calado em vez de falar claramente. Certos Verdes, no entanto, costumam dizer a verdade pelas costas da pessoa em questão. Portanto, outros podem considerar um Verde desonesto, muito embora sua intenção seja apenas evitar o confronto. Em geral, Verdes sempre esperam o pior e, portanto, tendem a ficar na deles.

Então temos os Verdes e sua incapacidade de mudar. Quando um Verde compreende a necessidade de mudança, mas ainda assim se nega a fazer alguma coisa, aqueles que estão por perto começam a acreditar que ele tem medo do novo, é orgulhoso, teimoso, despreocupado e indiferente. Como de costume, estamos falando aqui sobre interpretações. Se perguntarmos a Vermelhos o que acham disso, ouviremos a verdade nua e crua.

TEIMOSIA JAMAIS SERÁ UMA VIRTUDE

O que fazer com uma pessoa que nunca revê seus pontos de vista? Nunca. Nem quando os fatos indicam que é hora de seguir uma nova trajetória? Como lidar com uma pessoa cuja resolução em continuar no mesmo caminho a dominou completamente?

A diferença entre Verdes e Azuis é que enquanto o Azul espera por mais fatos sobre uma questão, Verdes esperam que tudo simplesmente desapareça, já que se recusam a mudar de ideia. Já se decidiram com relação a uma coisa e não vão ceder. Por quê? Porque é o que fazem normalmente.

Pense nisso: você pode ter levado a vida toda para chegar a determinada opinião sobre o perigo do colesterol na comida, as viagens espaciais ou a Britney Spears. De repente um cara aparece e diz que temos que trocar nossa antiga opinião pela dele.

Não vai rolar. O Verde está esperando que o sentimento certo apareça antes que ele empreenda qualquer mudança. Se isso não acontecer, bem... ele tem paciência de sobra.

Deixe-me contar sobre um jovem rapaz, especificamente o filho de um casal que conheço bem há muitos anos. Esse cara é razoavelmente bom na escola, tem uma porção de amigos e suas notas são ok.

Antes de tudo, gostaria de salientar que, quando falamos dos jovens, nesse caso um adolescente, devemos tomar cuidado. Ainda não têm a personalidade ou o caráter formado. Pessoas mais jovens ainda têm coisas para aprender sobre a vida em geral. Nenhuma impressão é definitiva.

Então qual o problema?

Esse rapaz tinha ideias próprias sobre o que é certo e errado, e nem o papa conseguiria convencê-lo a mudar de ideia. Pode ser sobre algo que ouviu de um amigo ou viu na TV ou aprendeu na escola. Quando esse conhecimento ou essa ideia, independentemente da fonte, se definiam em sua consciência, era impossível remover. Não faz diferença quanto seus pais apontem os fatos, ou quão implacáveis são quando apresentam as evidências — seu ponto de vista é muito claro. Não importa se expuserem o

perigo que reside nessa ou naquela forma de pensar — ele mantém as próprias crenças.

Pense nisso. Você oferece todos os fatos disponíveis, e o cara diz que entende. Concorda com o que você disse e afirma que parece lógico. Outros poderiam fazer dessa forma, com bons resultados. Mas, mesmo assim, ele não está preparado para mudar seu ponto de vista. Alguns chamariam isso de teimosia.

Qual é a razão para isso? Boa pergunta. Pode ser que tenha um apego à fonte da qual ouviu a informação primeiro. Se um amigo diz que você pode ganhar tanto dinheiro catando lixo quanto um doutor recém-qualificado, não importa se é verdade ou não. Se o mesmo amigo sugerir que você não pode ser preso se dirigir um carro depois de beber três cervejas, então isso se torna verdade, mesmo que nós, com todos os fatos à disposição, saibamos que não é o caso.

Se esse cara descobrir que vai conseguir um emprego incrível caso se esforce só um pouco mais em matemática, isso se torna verdade. Se essa informação vem do seu melhor amigo, então tem que ser verdade. Se um Verde confia em um indivíduo em particular, a palavra daquele indivíduo se torna lei. É fácil, portanto, explorar Verdes, porque podem ser meio ingênuos e crédulos. E, infelizmente, algumas pessoas tiram proveito desse fato.

Às vezes essa obstinação se torna uma força, sem dúvida. Mas quando as pessoas em volta veem isso como pura teimosia, os problemas podem começar a aparecer.

“POR QUE SE DAR AO TRABALHO? NADA VALE A PREOCUPAÇÃO”

Como o Verde raramente dá o primeiro passo e quase sempre permite que os outros o façam no lugar dele, é fácil ficar com a impressão de que ele não é especialmente interessado ou engajado. E geralmente é esse o caso. Ele é mais passivo do que ativo, e isso tem um impacto em seu comportamento. Não tem muita coisa acontecendo ali na vida dele.

E isso realmente importa? Se você ficar em casa, nada de mais pode dar errado, certo? O que Verdes não conseguem ver é que muitos outros querem fazer as coisas. Partem do pressuposto de que todo mundo pensa como ele, e permanecem no sofá. Ficam satisfeitos em não fazer nada. Qualquer coisa que perturbe seu ponto de vista se torna uma ameaça. O resultado? Ainda mais passividade.

Certa vez, ouvi um chefe Vermelho-Amarelo afirmar que seus funcionários não têm inspiração nem interesse no seu trabalho. Isso o atormentava porque, não importa quanto tentasse convencê-los e insistir, eles nunca davam o primeiro passo. Ele apresentou inúmeras ideias — algumas bem interessantes —, mas nada aconteceu. Pode ser como acontece com os Verdes. Eles reconhecem uma boa ideia tão rápido quanto todo mundo. Mas, por exemplo, enquanto seus colegas Vermelhos correm com a tocha, um Verde fica sentado e espera. Muitas vezes, os Verdes esperam pelo sentimento certo para se convencerem do mérito de uma ideia, mas, se esse estalo não ocorrer, bem... eles não farão nada, de qualquer forma, então conseguem o que querem. Por que não simplesmente esperar para ver se essa urgência some?

Esse chefe em particular chamou seus funcionários e lhes perguntou como eles viam a situação da empresa, os negócios etc. Estava preocupado sobre a evidente falta de comprometimento. Alguns homens, que tinham uns quarenta e poucos anos, disseram que não conseguiam pensar em nada que valesse se envolver. O chefe ficou extremamente frustrado. Tentou de tudo, mas não conseguiu quase nenhuma reação.

Isso também pode acontecer em um casamento. Há estereótipos para tudo. Como o de algumas mulheres que se sentem atraídas pelo tipo forte e

silencioso, por exemplo. Nada de errado com isso. Mas depois do casamento, ao perceber que o cônjuge é apenas isto — forte e silencioso —, ela pode não ficar tão feliz assim. E fica frustrada quando faz planos e o parceiro diz que para ele não faz diferença. Então ela faz planos ainda maiores. E ele se afunda cada vez mais no sofá.

Isso é um paradoxo. Quanto maiores os planos, menor o comprometimento de um Verde. Tudo que ele quer é paz e sossego.

Aqui está um exemplo: escrevo ficção há vinte anos e realmente esperava um dia me tornar um autor publicado. Todos na família sabiam disso. Não que eu tenha feito estardalhaço a respeito, mas tampouco escondi minhas ambições. Um Verde do meu círculo mais próximo realmente compreendia como ser bem-sucedido era importante para mim. Falei várias e várias vezes do meu sonho, explicando como eu me sentiria se desse certo como autor de ficção. Esse Verde, no entanto, jamais me perguntou como as coisas estavam nesse sentido. Talvez um comentário a cada cinco sobre não levar as coisas tão a sério para evitar decepções. E quando eu dizia coisas como "Deste ano não passa. Chegou a hora, tenho que trabalhar duro para fazer acontecer!", a resposta era: "Nossa! Quanto trabalho." Muito trabalho é o maior inimigo do Verde. Eles vivem em uma mentalidade em que tudo deveria ser fácil.

Essa forma de indiferença e falta de comprometimento pode acabar com o entusiasmo até da pessoa mais inspirada. Eu mesmo tive que aprender a confiar nos outros em busca da energia para lutar. Mas um Verde não entende isso. Ele não quer que as pessoas estejam envolvidas porque é incômodo. Em vez disso, vamos só sentar aqui e não fazer... nada.

O QUE É PENSADO EM SEGREDO É DITO EM SEGREDO

Verdes relutam em tomar partido sobre questões sensíveis. Eles têm pontos de vista e opiniões como todo mundo, mas não gostam de gritá-los aos quatro ventos. A razão é simples — o risco de causar algum tipo de comoção.

A consequência dessa tendência pode ser uma maneira um tanto obscura de se expressar. Em vez de dizer que “Isso é impossível”, talvez eles prefiram responder algo como “Parece que será um desafio fazer isso”. Claro, ambas as frases querem dizer a mesma coisa: “Não conseguiremos realizar isso a tempo.” Mas, ao usar meios menos diretos, você corre menos riscos. Ao assumir um ponto de vista claro em relação a alguma coisa, será preciso defendê-lo. Encrenca na certa.

Para um Verde, o seguro morreu de velho. Ao se expressar de modo ambíguo, ele se exime da responsabilidade pelo assunto em questão. Não tem que arriscar sua reputação se estiver indeciso. Se não foi a favor de alguma coisa, tampouco foi contra. Dá para ver como isso desafia a lógica, não é? Mas o Verde sabe exatamente o que quero dizer. Uma mulher que conheci uma vez disse que acreditava no que todos acreditavam.

Mas os Verdes são vistos como confusos porque querem salvar as relações? Não, de jeito nenhum. Verdes simplesmente não são tão precisos quanto as outras cores. Um Vermelho afirmaria odiar Eminem, ao passo que um Verde diria que se lembra de artistas melhores. Quando um Azul diz que perdeu 3,5 quilos desde a terça de manhã — às 10h03 —, um Verde afirma que perdeu alguns quilos ultimamente.

Isso se dá porque Verdes não valorizam tarefas como Vermelhos ou Azuis. Verdes não falam de fatos da mesma forma que eles. Preferem falar de relacionamentos e sentimentos, o que dificulta a precisão. Como podemos mensurar um sentimento? Dizer “Amo você exatamente 12% a mais que no mês passado” não vai funcionar.

“EU SEI QUE DEVERIA MUDAR ISSO AGORA MESMO, MAS SÓ VOU PENSAR NISSO MAIS UM POUCO”

Aqui temos o obstáculo mais difícil. Se quiser empreender mudanças em um grupo composto de muitos Verdes, boa sorte. Se for uma mudança considerável, melhor avaliar se realmente vale a pena o esforço. Se for urgente, então, pode esquecer. Isto é o que acontece na cabeça dos Verdes:

> Eu sei o que tenho, mas não o que vou conseguir.

> Antes era melhor.

> Nunca fiz isso antes.

> O gramado do vizinho nem sempre é mais verde.

Soa familiar? É claro que nem toda mudança é positiva, mas sejamos razoáveis! Não estou dizendo que é sempre errado expressar esses sentimentos, mas pode ser muito perigoso quando as mudanças são realmente necessárias.

Um clássico clichê — um pouco manjado, eu sei — é considerar a frequência com que você muda o lugar onde se senta à mesa do café. Eu fazia essa pergunta nos grupos que reunia. Muitos sorriam e respondiam que se sentavam no lugar de sempre por uma questão de hábito. Claro, às vezes faço a mesma coisa. Mas se alguém me dissesse que eu estava preso em um hábito enraizado (ou em um mau hábito), eu faria algo a respeito. Um Verde, no entanto, não se corrigiria.

Quando observamos a reação de um Verde à pergunta, percebemos que estamos diante de um problema. Já vi adultos ficarem pálidos e secando a testa só de pensar em se sentar do outro lado da mesa. Já trabalhei com um homem, Sune, que na hora do almoço tinha uma rotina tão meticulosa que, se não a seguisse à risca, o resto do dia seria envolto pela completa escuridão. O lugar preferido de Sune ficava em frente a um quadro. Todo almoço se sentava lá, toda semana, mês e ano. Sempre na mesma cadeira.

Sune chegava ao refeitório e ia direto para o seu lugar, parando bem do lado da cadeira ao notar que ela estava ocupada. Quando percebia logo de cara que tinham "roubado" seu lugar, ia em direção à cadeira reserva, não tão boa mas ainda aceitável, perto de uma janela. Se fosse forçado a tomar sua sopa lá, encararia a pessoa que sentou no “seu” lugar durante toda a

refeição. Naturalmente, nunca dizia nada. Em vez disso, ficava emburrado pelo resto do dia. Esta é outra especialidade dos Verdes: guardar sua frustração e se sentir tão mal que todos conseguem perceber. Se o lugar reserva de Sune também estivesse ocupado, ele voltaria para a cozinha, o resto do seu dia arruinado.

Deixe-me dar outro exemplo. Minha mãe — que Deus a tenha; nunca deixaremos de amar nossa querida mãe —, que não poderia ser outra coisa senão Verde, estava sempre disponível para ajudar e cuidava dos netos sempre que fosse necessário, sobretudo quando eram pequenos. Lembro-me de uma vez quando minha esposa e eu fomos convidados para um jantar em uma sexta à noite. Falei com minha mãe com semanas de antecedência porque sabia que ela precisava de tempo para se preparar mentalmente.

No dia do jantar, a anfitriã me ligou para dizer que o marido estava doente, e o programa teve que ser adiado. Então telefonei para minha mãe e lhe expliquei o que tinha acontecido e que ficaríamos em casa. Ela ficou em um silêncio mortal. Declarei que ainda queria que ela viesse porque as crianças estavam animadas para ver a vovó.

Mamãe estava muito hesitante. “O que vai acontecer agora?”, perguntou ela. Respondi que seria exatamente como havíamos planejado. Já que sua mala estava arrumada e o quarto de hóspedes estava vazio, seria uma oportunidade perfeita para passar um pouco mais de tempo juntos. Ela hesitava. “Vai ser completamente diferente agora: vocês estão em casa.” Minha mãe estava aflita com a mudança e precisava de tempo para pensar. Prometeu telefonar mais tarde.

Qual era o real problema dela? Nossa mudança de planos nem de longe constituía uma mudança para minha mãe. Ela ainda passaria a noite de sexta para sábado lá em casa. Ainda poderia encontrar as crianças, só não teria mais qualquer responsabilidade. Tentei convencê-la de que, pelo menos uma vez, nós cuidaríamos dela, em vez de ela cuidar de nós.

Essa era uma situação completamente nova para ela. Ainda estaríamos em casa, e isso era um problema. Minha esposa e eu estaríamos lá. Talvez mamãe já tivesse planejado ver um programa específico na TV. Talvez tivesse pensado em preparar alguma refeição especial para as crianças. Não sei. Ela nunca disse nada sobre isso, então não podemos saber ao certo. Mas a mudança era séria o suficiente para justificar toda essa reflexão antes de se decidir.

(Ela acabou indo no fim das contas. Uma historinha a mais, muito possivelmente ligada à sua geração: fui buscá-la às quatro e meia, e ela me perguntou por que eu tinha demorado tanto. Respondi que prometera estar lá às cinco e que estava, portanto, meia hora adiantado. A resposta dela? Estava pronta desde as quatro.)

“NUNCA ESTIVE TÃO CHATEADO, MAS, PELO AMOR DE DEUS, NÃO DIGA NADA A NINGUÉM”

Esse é o segundo maior dilema do comportamento verde. Eles detestam brigar. Essa aversão a conflito também gera muitos outros desafios, tais como teimosia, ambiguidade e resistência a mudanças. Como Verdes são pessoas assumidamente relacionais, nada é mais importante para elas do que manter uma relação. O problema é que seu método não funciona.

Podemos encarar os conflitos de duas formas. A primeira é chamada de “atitude de harmonia”. Tudo depende de se estar em bons termos com os outros. Chegar a um acordo é um fim em si mesmo. Isso significa que aqueles que geram conflito são encrenqueiros e problemáticos. Conflitos são indicativos de liderança fraca, comunicação pobre e discórdia. Então, sufocamos o conflito e fingimos que ele não existe. Porque quem quer ser amigo de um encrenqueiro?

Certa vez conheci uma coach que usava uma metáfora interessante para esse tipo de comportamento. Dizia que era como se sentar para jantar com uma pilha apodrecida de lixo em cima da mesa. Você sabe, com mofo, moscas e tudo o mais. Todos estão vendo que o lixo está lá, mas ninguém diz nada. Você espanta as moscas e passa a comida por cima de cascas de banana sem parar para pensar no assunto. Talvez alguém imagine no fim se realmente há um amontoado de lixo em cima da mesa. Finalmente, um dos presentes diz: “Precisamos fazer alguma coisa a respeito disso!” Aquela pessoa se torna uma agitadora porque agora teremos que lidar com todo aquele lixo nojento. Ela não poderia ter ficado calada?

Hoje em dia temos mais conhecimento. A aspiração de ter todos em acordo com relação a tudo o tempo todo é uma utopia, nem vale a pena tentar alcançá-la. Alguém acabará apontando para toda aquela discórdia que estava tão hermeticamente escondida por tanto tempo — e o que acontece agora? No fim, a atitude de harmonia leva ao conflito, é inevitável.

A segunda forma, o oposto da primeira, se chama “atitude de conflito”. Basicamente significa aceitarmos que conflitos existem — algo natural, inclusive. Não existe grupo em que todos estão sempre de acordo em tudo.

A razão de ser da atitude de conflito é lidar com cada pequena questão conflituosa assim que ela se revela. É isso que os Vermelhos e alguns Amarelos fazem com naturalidade. Quando veem algo que não está funcionando, vão lá e falam. Isso significa que problemas podem ser resolvidos em um estágio inicial. Mas você tem que lidar com a questão antes que comece a feder.

A abordagem do conflito normalmente gera harmonia.

Mas um Verde vai se fazer de surdo. Fará de tudo para manter o sentimento mágico de que todos estão de acordo. É melhor quando todos concordam, não? O mundo não seria bem melhor se não houvesse conflitos?

Vejamos uma situação que todos nós já vivemos em algum momento. Estamos em uma reunião no trabalho. Alguém — o chefe ou qualquer pessoa — acabou de finalizar sua apresentação e agora pergunta o que todos acharam. Cheio de expectativa, olha em volta, esperando por feedback.

Vermelhos ou Amarelos, se houver algum na sala, revelarão seus pontos de vista sobre a proposta que acabou de ser apresentada. Os Vermelhos amarão ou odiarão. Os Amarelos falarão de suas reflexões sobre a proposta. Um ou dois Azuis talvez façam algumas perguntas.

O que os Verdes fazem? Absolutamente nada. Só se inclinam em suas cadeiras, absorvendo a proposta. Não dizem nada, a menos que lhe perguntem diretamente. Olham ansiosos em volta esperando que alguém diga que essa proposta é, de fato, uma bagunça incompreensível. O grupo é muito grande, e acabam ficando com medo de revelar uma opinião controversa. Dizer algo drástico ou negativo significaria que os olhos de todos estariam voltados para você... Nem pensar! Se disserem o que realmente estão pensando, vai começar um debate acalorado. Então, como os Verdes não gostam de participar de debates acalorados — nem ao menos querem estar em uma sala onde esteja ocorrendo um —, eles se limitam a ficar em silêncio.

Como reagirá o funcionário que fez a apresentação? Presumirá que todos estão de acordo, certo? O que ele não sabe é que metade das pessoas na sala acha que foi a coisa mais estúpida do mundo. Quando a verdade aparecer — é apenas questão de tempo —, adivinhe o que acontecerá? Exatamente: conflito.

Você pode ter certeza de que, quando estiver tomando um café ou talvez até quando for ao banheiro, a verdade virá à tona. Verdes precisam aliviar a pressão por não terem se pronunciado, então falarão de você pelas costas. Em grupinhos de duas ou três pessoas, descarregarão alegremente seu desagrado. E são bons nisso. Contanto que pensem que podem escapar do seu olhar, falarão mal de você de maneiras que jamais esperaríamos de um Verde...

COMO OS AZUIS SÃO PERCEBIDOS

Até mesmo os Azuis perfeccionistas são alvos de críticas. Pode ser sobre o fato de serem evasivos, defensivos, reservados, exigentes, meticulosos, hesitantes, conservadores, dependentes, questionadores, desconfiados, tediosos, arredios e insensíveis. Ufa! A lista de defeitos desses paladinos da burocracia pode ser bem longa.

Mas, principalmente, Azuis acham difícil começar alguma coisa nova porque querem se preparar com todo o cuidado do mundo. Tudo contém riscos, e eles podem ser quase obcecados com detalhes. Nunca coloque muitos Azuis no mesmo grupo. Eles planejarão até o próximo século sem dar um único passo.

Além disso, muitos Azuis são tidos como excessivamente críticos e quase desconfiados. Não deixam passar nada e têm uma tendência a dar feedback de forma um tanto insensível. Eles realizam um trabalho de alta qualidade, mas sua abordagem crítica e minuciosa sobre quase tudo diminui o ânimo daqueles ao redor a níveis perigosamente baixos. Azuis se consideram realistas, mas — aos olhos dos outros — não passam de uns pessimistas.

“NA REALIDADE, 95% CERTO É A MESMA COISA QUE 100% ERRADO”

Sejamos francos: essa coisa de ficar monitorando todos os fatos e focar nos detalhes pode ir longe demais. Há limites de até quando é razoável continuar pesquisando e analisando. Você se lembra do CEO que queria adquirir um treinamento de liderança? Ele nunca saiu da linha de largada.

Azuis desejam ter todas as informações a respeito de tudo, o que pode causar problemas com aqueles à sua volta. Pessoas que poderiam se satisfazer com um trabalho simplesmente bom não conseguem lidar com todas aquelas perguntas e sua intromissão implacável em detalhes. Um Azul sabe, no entanto, que bom nunca é bom o suficiente.

Adoro fazer reparos em casa, mudando a decoração, colocando um papel de parede de vez em quando etc. Alguns anos atrás, reformamos nossa cozinha, e, embora eu tenha recebido uma tremenda ajuda da minha família, fiz muita coisa sozinho. Trabalhei duro e fiquei bem feliz quando terminei. Como alguém que gosta de pôr a mão na massa por conta própria, achei que tinha feito um ótimo trabalho.

Então Hans, um grande amigo meu, nos fez uma visita. Nós nos conhecemos há muitos anos, e ele é uma pessoa muito atenta. Ele sabia que eu tinha trabalhado pesado e estava bem feliz comigo mesmo. Quando entrou na minha cozinha, olhou em volta e disse calmamente: “Cozinha nova? Está bonita. A porta do armário ficou torta.”

Ok, talvez não seja legal ouvir isso. Mas, para Hans, foi a lógica em sua forma mais pura. Observou um defeito, e seu senso de perfeição o impediu de ignorá-lo. Além disso, não era uma pessoa relacional, então não podia evitar dizer as coisas como elas são. Não estava fazendo uma crítica direta a mim, e sim a algo que eu tinha feito. Especificamente, não ajeitar a porta do armário.

O perfeccionismo é expressado de várias formas: pode ser uma pessoa que não consegue lidar com papéis que não estejam perfeitamente alinhados na mesa, que leva quinze minutos reescrevendo um e-mail para deixá-lo verdadeiramente perfeito, ou alguém que trabalha por horas em uma

simples planilha do Excel ou apresentação do PowerPoint, só dando os toques finais.

ELES NUNCA TERMINAM NADA. SEMPRE TÊM MAIS ALGUMA COISA PARA FAZER

Certa vez, eu estava administrando um programa de treinamento para um grupo de pessoas, todas trabalhando na mesma sala. O grupo consistia de aproximadamente vinte indivíduos. Na primeira tarde, entreguei os resultados da análise de comportamento que cada um deles tinha feito. Todos leram sobre si mesmos com uma fascinação crescente, e a maioria parecia muito satisfeita.

Exceto por uma senhora, que estava extremamente irritada com sua análise. Na verdade, o resultado estava completamente incorreto. Depois de confirmar com ela que não tinha problema em discutir isso perante o grupo, perguntei o que a tinha deixado descontente.

“Tem muita coisa aqui errada”, disse ela. Por exemplo, a análise revelou que ela poderia ser perfeccionista. Nem de longe ela era assim. Percebi os sorrisinhos aparecendo no rosto dos colegas. Pelo visto, o pessoal sabia de algo que ela não sabia.

Então lhe perguntei por que ela achava que a análise evidenciava seu eventual perfeccionismo. Ela não fazia ideia. Aquilo tudo era um completo mistério, totalmente inútil.

Percebendo que a mulher era Azul, fui cuidadoso para não discutir muito. Ela, no entanto, não acreditaria na minha palavra. Eu não passava de um consultor qualquer que vinha trabalhando com essa ferramenta havia míseros vinte anos. O que eu realmente sabia?

Em vez disso, pedi a ela que me desse algum indício que demonstrasse que ela não era perfeccionista. Sem problema, ela tinha vários. Por exemplo, tinha três filhos, cada um com três melhores amigos. Quando chegava em casa à noite, havia tantos sapatos empilhados na entrada que ela tinha que dar um pulo para entrar. Então começava a tirar a poeira do capacho e a colocar os sapatos em ordem. Ela contou que costumava colocar os calçados maiores no fundo, já que seus donos deviam ser mais velhos e iam para casa por último, isso parecia o mais lógico. Em seguida, dispunha os tamanhos menores mais perto da porta em filas organizadas.

Depois ela entrava na cozinha. O que via lá? Farelos de pão por toda parte. Todos esses garotos tinham comido sanduíche, e a cozinha parecia uma zona de guerra. Ela levava uns vinte minutos para limpar tudo, colocar cada coisa em seu lugar, passar o aspirador, limpar as mesas e as bancadas. Só então poderia tirar o casaco e relaxar um pouco.

Seus colegas estavam às gargalhadas. A mulher olhava em volta, sem entender o motivo do alvoroço. Ia além de sua compreensão a ideia de que tudo isso poderia ser remotamente obsessivo. Sua casa estava muito bagunçada, era só isso.

O curioso nessa história é que alguns anos depois encontrei a mesma mulher em um contexto totalmente diferente. Ela me deu um forte abraço e disse que a análise do seu comportamento estava 100% correta. Impressionado, me perguntei como ela chegou a essa conclusão.

Aconteceu que ela manteve o perfil comportamental na bolsa por um tempo; a análise continha uma lista de atitudes e qualidades, e sempre que se via personificando uma delas, ia riscando no documento. No fim, tinha riscado todas. Ela gostou da análise. Era uma ferramenta incrível, de modo geral.

“NÃO CONHEÇO VOCÊ, ENTÃO MANTENHA DISTÂNCIA”

Você já fez isso. Eu já fiz isso. Todo mundo já fez isso. Chegar para uma pessoa que parecia ser um bom sujeito e começar a falar sobre isso e aquilo acreditando que teria uma conversa agradável. Depois de um tempo, você percebe que é a única pessoa falando. E, além disso, se tiver traços amarelos em sua personalidade, você pode perceber que o diálogo está cheio de pausas estranhas. Se é que isso realmente é um diálogo. Talvez você perceba que a outra pessoa está meio inquieta, sinalizando que não quer fazer parte da conversa.

“O que está acontecendo? Só estamos falando do jogo de ontem, ou sobre o que a família fez no último verão, ou sobre aonde pretende ir nas próximas férias. Algum problema?”

Sim, na verdade temos, porque essa pessoa não gosta de conversar com estranhos. “Espere aí”, você pode dizer. “Na verdade, trabalhamos juntos há três meses, e agora seria perfeitamente razoável perguntar o nome do cachorro dele.” Mas esse cara precisa de bastante espaço, tanto física quanto psicologicamente. Precisa conhecer uma pessoa extremamente bem antes de se abrir. Não como um Vermelho, que põe para fora a primeira coisa que sente; não como um Amarelo, que revela seus segredos mais obscuros porque imagina que todos estão interessados; ou como um Verde, que até fala de assuntos pessoais, contanto que seja apenas em grupos pequenos e em um ambiente controlado.

Um Azul não precisa de conversa fiada. Pode muito bem passar a impressão de que não se importa com as outras pessoas porque não cultiva as relações. Claro, ele se importa, mas suas necessidades são de outro nível. Ele gosta de ser sua própria companhia e de estar com seus parentes e amigos mais próximos.

A consequência é clara para quem está ao redor: as pessoas o consideram insensível e distante. Aquela bolha pessoal é evidente e pode ser bem fria, especialmente para Amarelos e Verdes. E então vão chamar seu amigo Azul de chato. É fácil ficar constrangido perto de um Azul. “Por que ele é tão frio e desdenhoso? Será que não se importa nem um pouco comigo?”

“O SEGURO MORREU DE VELHO. PENSE NISSO, DE PREFERÊNCIA TRÊS VEZES”

Uma grande amiga da família não conseguia sair de casa sem antes checar se suas chaves estavam realmente na sua bolsa, ainda que fosse a última coisa que tivesse feito antes de se dirigir para a porta.

Nos anos 1980, quando eu trabalhava como caixa em um banco, atendia pessoas que tinham esperado trinta minutos na fila por uma única razão: checar se o saldo impresso no caixa eletrônico estava realmente correto. Muita ansiedade. O mesmo computador. O mesmo saldo. Mas nunca se sabe, melhor checar. E checar mais uma vez. Se for possível três vezes, eles o farão.

De onde vem essa necessidade de controle? Por que Azuis não conseguem confiar no que as outras pessoas dizem ou simplesmente aceitar a informação que recebem? Resposta: eles conseguem, é claro. Mas se eles mesmos também checarem, então todos os riscos serão eliminados, certo? Mas o fato de que não confiam nos outros se mantém. Tudo tem que ser verificado, registrado e devidamente documentado.

Lembre-se, estamos falando de um comportamento como é percebido pelas pessoas em volta. Um Azul só verifica mais uma vez porque é possível verificar mais uma vez. Quando todos os dados são confirmados, então você tem que tomar uma decisão.

Tenho um grande amigo que usa o Excel assiduamente, mas não como todos nós. Esse cara tem um método especial: escreve uma fórmula e insere todos os dados. Antes de enviar qualquer arquivo importante para seus gerentes seniores, faz uma verificação usando uma calculadora.

Mas por que ele faz isso?! Se fosse explicar para um Vermelho, ele diria que o cara é um total idiota. Explique para um Amarelo, e ele riria até chorar. No entanto, todo Azul entenderia imediatamente. Em teoria, existe uma possibilidade de haver erros no Excel. Ainda que ele mesmo tivesse digitado a fórmula, algo ainda poderia dar errado. Melhor se resguardar.

O que os outros acham disso? Já veremos!

“SÓ CONFIO EM MIM E NOS MEUS PRÓPRIOS OLHOS”

É claro que o cara que questiona o Excel vai ter problemas para se justificar. Muitas pessoas à sua volta têm seus pontos de vista sobre esse método de sempre ter que checar duas, três vezes tudo o que ele mesmo faz e tudo o que os outros fazem. Ficam furiosos quando ele, por meio de suas ações, mostra claramente que não confia neles.

O outro probleminha é que tudo toma um tempo demasiado: tal tarefa pode ser resolvida com mais horas de trabalho. O mais complicado é a maneira como as relações podem se desgastar por conta desse hábito. Quão desolador pode ser quando você chega para alguém com o objetivo de lhe contar sobre uma possível descoberta, e a primeira coisa que a pessoa faz é isolar todos os diversos componentes e questionar cada ponto?

Claro, se todo mundo vasculhar por tempo suficiente, os erros vão aparecer.

Também não é o bastante estar certo. Você tem que se provar certo para um Azul. Se ele o considerar uma autoridade em determinada área, ouvirá com mais boa vontade o que você tem a dizer. A estrada, no entanto, pode ser tortuosa.

Já ministrei muitos cursos de treinamento e palestras sobre esse assunto, e quando alguém faz uma pergunta complicada, geralmente é um engenheiro, alguém da equipe técnica de vendas ou um auditor. Talvez um ou outro advogado tributarista. Não raro suas cores são Azul e acham minhas respostas simplórias. Só porque isso é meu ganha-pão há vinte anos, não quer dizer que sei do que estou falando. (Lembre-se da mulher que foi acusada de ser perfeccionista.)

A única coisa a fazer é aceitar que, entre essas pessoas, será preciso muito mais para convencê-las. Os fatos sempre permanecem, como sabemos — se eu tiver me preparado bem o suficiente, posso provar que o que estou dizendo é verdade. Com o tempo, confiarão em mim.

9
APRENDENDO COISAS NOVAS
COMO PÔR EM PRÁTICA O QUE VOCÊ APRENDEU

Adquirir novos conhecimentos nem sempre é a mais fácil das tarefas. Pode parecer simples, mas não fácil. Há sempre muito a se fazer, ler e aprender. Por onde começar? Isso é quase sempre determinado por seus interesses pessoais. Naturalmente, é fácil dedicar mais tempo a algo que lhe desperte curiosidade e interesse. Nada de estranho nisso.

Para mim, foi a avaliação de Sture — sua tese a respeito de todos os idiotas no início deste livro — que se tornou o ímpeto para que eu aprendesse sobre pessoas e como elas se relacionam. Mas levei muitos anos para adquirir esse conhecimento. Li, fiz treinamentos, recebi muitos certificados em diversas áreas. Além disso, ministrei milhares de cursos sobre o assunto. Então agora, já um homem de meia-idade, acredito que tenho certa compreensão de como as pessoas funcionam. Mas, muito provavelmente, isso é só a ponta do iceberg.

SE EU TIVESSE TEMPO INFINITO, NÃO TERIA PROBLEMA

E todo esse aprendizado levou tempo. Talvez eu não tenha o instinto natural que muitos outros possuem. Realmente não sei. Mas sei um pouco de métodos de ensino e de como aprendemos coisas novas. E, para mim, é difícil pensar em qualquer assunto mais importante do que “pessoas”. Não importa que emprego você tenha, para onde a vida o leve — você vai conhecer outras pessoas.

Por exemplo, você pode ser:

> Um funcionário com colegas de trabalho.

> Um vendedor com clientes.

> Um gerente de projetos que mesmo sem a experiência adequada lidera pessoas.

> Um diretor-geral com funcionários.

> Um gerente de nível intermediário com pessoas abaixo e acima de você na hierarquia.

> Um empreendedor autônomo lidando com suas próprias vendas e pedidos.

> Um pai com filhos adolescentes em casa.

> Um cônjuge.

> Um técnico de time de futebol.

> Um presidente de associação de moradores ou representante do conselho da escola local.

Não há limitações de áreas nas quais implementar esse conhecimento. Entender as pessoas sempre será um fator crucial para atingir seus objetivos na vida, sejam lá quais forem, o mais tranquilamente possível.

Dê uma olhada no modelo na próxima página. Esse não é um modelo novo, mas diz muito sobre como o conhecimento teórico é transformado em competência real. Ler um livro é uma coisa (estou feliz que esteja lendo este aqui). É uma ótima maneira de começar seu próprio aprendizado.

UMA NOVA ABORDAGEM

Minha missão é clara — quero que mais pessoas entendam esse método de classificação de personalidade. Muitos conflitos poderiam ser evitados se entendêssemos por que as pessoas à nossa volta se comportam de uma maneira ou de outra. Não tenho nada contra conflitos; geralmente não me incomodam porque sei lidar com eles. Mas quando as pessoas adotam um posicionamento mais destrutiva do que construtiva, acredito que devemos ser capazes de encontrar outros caminhos para seguir adiante. A vida é muito mais do que aprender com os próprios erros. Alguns deles você deve ser capaz de evitar completamente.

O CONE DA APRENDIZAGEM

10% DO QUE LEMOS
20% DO QUE OUVIMOS
30% DO QUE VEMOS
50% DO QUE OUVIMOS E VEMOS
70% DO QUE DIZEMOS
90% DO QUE DIZEMOS E FAZEMOS
Ler
Ouvir palavras
Olhar figuras
Assistir a um filme
Ver uma exposição
Assistir a uma demonstração
Ver a coisa ser feita no local
Participar de uma discussão
Dar uma palestra
Fazer uma apresentação dramática
Simular a experiência real
Fazer a coisa de verdade
RECEPÇÃO VERBAL
PASSIVA
RECEPÇÃO VISUAL
RECEPÇÃO E PARTICIPAÇÃO
ATIVA
AÇÃO

UMA LINGUAGEM COMO QUALQUER OUTRA

A “linguagem” discutida neste livro — DISA, do IPU, cujo nome oficial é Instituto de Desenvolvimento Pessoal — funciona como qualquer outra língua quando se trata de aprendizado. Se você já estudou espanhol ou inglês na escola, então sabe do que estou falando. Estudar para provas é uma coisa. Ser capaz de realmente falar com total fluência é algo totalmente diferente. Não basta dar uma revisada uma vez por ano antes de viajar para a Espanha. Se realmente quiser ser capaz de falar espanhol (mais do que pedir comida em um restaurante) quando esbarrar em um falante nativo, é necessário praticar. É um produto perecível. Não existem atalhos.

Claro, depois de ler este livro, você pode sair pelo mundo e experimentar com as pessoas que conhecer. Inclusive, aconselho você a fazer isso. No começo, vai ser um tanto desafiador quando você adivinhar incorretamente a cor das pessoas, o que poderá resultar em certo grau de constrangimento.

10

LINGUAGEM CORPORAL: POR QUE SEUS MOVIMENTOS IMPORTAM

QUAL É A SUA VERDADEIRA APARÊNCIA?

INTRODUÇÃO

Diferentes cores exibem diferentes tipos de linguagem corporal. Além de todas as coisas que dizemos e fazemos, apresentamos certo tipo de linguagem corporal para as pessoas ao redor. A partir daí, elas lançam mão dessa linguagem para interpretar o nosso humor.

Então vamos observar mais de perto a linguagem corporal.

A "linguagem corporal" se refere a todas as formas de comunicação não verbal, tanto conscientes quanto inconscientes. Os aspectos na linguagem corporal variam não apenas entre indivíduos, mas também entre diferentes grupos de pessoas. Nossa linguagem corporal também funciona como um marcador social e cultural, mesmo que nossas bases biológicas sejam afins.

O idioma sueco contém aproximadamente cem mil palavras, das quais cinco mil são utilizadas regularmente. E dessas, usamos talvez mil palavras no cotidiano. Como comparação, de acordo com certos estudiosos, a linguagem corporal contém quase setecentos mil sinais. Sim, o número exato está sujeito a discussões, mas a questão não é essa. É, na verdade, a de que existe um imenso número de sinais, talvez mais do que possamos imaginar.

Não vou examinar todos esses sinais, mas ainda é interessante ver quais são as diferenças de acordo com os perfis de personalidade. Vale lembrar que nosso estado de espírito, a situação em que nos encontramos e o sentimento de segurança ou insegurança podem exercer uma influência crucial em nossa linguagem corporal.

POSTURA

Por um lado, quando adotamos uma postura relaxada, natural (mas não descuidada), as outras pessoas geralmente ficam com a impressão de que temos autoestima. Se, por outro lado, nossa postura for contraída, ela pode ser interpretada como um indício de resignação e decepção. Se tivermos uma postura ereta, um tanto rígida, as pessoas podem acreditar que é um sinal de dominância. Em outras palavras, exigimos respeito daqueles à nossa volta. No entanto, também pode ser um indicativo de que treinamos em uma academia militar.

OLHAR

Usamos os olhos para muitas coisas. Olhos evasivos geralmente sugerem que a pessoa em questão preferiria estar em outro lugar. Uma impressão totalmente diferente se dá quando a pessoa olha com firmeza, sem sequer piscar. Dizem que mentirosos não conseguem olhar o interlocutor nos olhos, desviando o olhar a todo instante. Mas como isso é de conhecimento geral, os piores mentirosos aprenderam a encarar você no fundo dos olhos quando estão mentindo. Então nada é tão óbvio assim (tocar repetidas vezes o pescoço tende a ser um indicador mais preciso para identificar um mentiroso). Quando algo é horrível ou desagradável, muitos colocam as mãos no rosto. E quando tentamos nos lembrar de alguma coisa, geralmente fechamos os olhos por um momento.

CABEÇA E ROSTO

Durante uma conversa, geralmente assentimos com a cabeça ou a balançamos negativamente, dependendo de concordarmos ou não. Quando ouvimos com muito cuidado o interlocutor em uma discussão, podemos inclinar a cabeça para um lado. Baixar a cabeça ou franzir a testa podem ser sinais de tristeza ou depressão. Quando estamos impressionados com algo, levantamos as sobrancelhas, ao passo que torcemos o nariz diante de coisas de que não gostamos. Só no nosso rosto há 24 músculos escondidos, que podem ser combinados de inúmeras formas.

MÃOS

Sim, aqui temos um verdadeiro clássico. Com quanta força apertamos a mão de uma pessoa ao cumprimentá-la? Um simples aperto de mão pode revelar muito sobre um indivíduo. Por um lado, apertos fracos não raro indicam uma personalidade submissa, então, se você cumprimenta os outros assim, talvez seja uma boa ideia apertar um pouco mais forte. Por outro lado, um aperto de mão firme sugere determinação. Qualquer pessoa que aperta forte demais deve, muito provavelmente, pertencer à primeira categoria, embora preferisse pertencer à segunda. Punhos cerrados quase nunca significam boas notícias, e sim agressividade. Certas pessoas nervosas ficam cutucando a própria roupa, tirando cabelos ou fios. Em geral, é um indicativo de que elas prefeririam focar a atenção em outras coisas. Mãos atrás das costas tendem a expressar poder e segurança.

Você se lembra do que acabei de falar sobre mentiras? Uma maneira mais efetiva de expor um mentiroso é ver se ele coloca a palma da mão no próprio peito — de preferência a mão direita sobre o coração — e suspira de indignação por ser chamado de mentiroso. “Eu, mentindo? Como você é capaz de falar uma coisa dessas?” Esse gesto tem o intuito de reforçar intenções sinceras, mas imediatamente deixa as pessoas desconfiadas, porque é totalmente desnecessário e excessivo. Com certeza tem algo suspeito acontecendo.

TERRITÓRIO

É muito importante que todos os indivíduos tenham seu próprio território pessoal, já que todo mundo precisa de um espaço só seu. Entre outras coisas, esse território pode ser a distância que mantemos dos outros quando estamos falando com eles, por exemplo. O espaço pessoal geralmente é de um metro e o espaço social é de mais ou menos três metros. Quando falamos de espaço pessoal, estamos nos referindo à distância que duas pessoas que se conhecem impõem entre si ao se comunicarem. O espaço social se refere a essa mesma distância, mas quando a comunicação se dá com estranhos. Mas isso é uma questão cultural. Nos países nórdicos o espaço pessoal é definitivamente maior do que nos países mediterrâneos.

ENTÃO, O QUE FAZEMOS COM ISSO TUDO?

Como as várias formas de comportamento se diferem umas das outras? É óbvio que alguns fatos “conhecidos” sobre linguagem corporal não se aplicam a todas as pessoas. Alguém que fica tirando fiapos da manga da camisa pode estar nervoso ou simplesmente entediado. Um outro exemplo é como cada um lida com a incerteza. Um Verde que está inseguro se inclina para trás. Um Vermelho se inclina para a frente, já que sua maneira de lidar com a incerteza é tentando dominar a conversa. Nas páginas seguintes, listei mais exemplos das diferenças. Procure observar as pessoas na vida real para ver se consegue identificar alguma das seguintes formas de comportamento. Mas lembre-se: a linguagem corporal é algo muito individual. Claro, existem expressões gerais que se aplicam pelo mundo todo e entre todas as pessoas — um olhar de desdém, por exemplo, é parecido em todas as partes do mundo —, mas existem tantas nuances que é preciso estudar seus companheiros mortais para desenvolver sua habilidade. As próximas seções têm o objetivo de servir como um guia simples.

COMPORTAMENTO VERMELHO

Algumas dicas básicas para se ter em mente com relação a Vermelhos. Eles:

> mantêm distância dos outros;

> têm apertos de mão fortes;

> se inclinam agressivamente para a frente;

> fazem contato visual direto;

> recorrem a gestos que denotam controle.

Como já mencionei, Vermelhos geralmente têm uma linguagem corporal clara e característica. Em geral, conseguimos identificar um Vermelho já a certa distância.

Quando andamos em meio a grandes multidões, veremos pessoas se aglomerando, ficando paradas, conversando com outras ou só tentando entender a razão do rebuliço. Digamos que você esteja observando uma praça fervilhando de gente. Se olhar muito de perto, verá uma pessoa atravessando a praça a passos rápidos ignorando os transeuntes no caminho. Com seu olhar fixo em um ponto à frente, o Vermelho se apressa e atravessa a praça sem nenhum problema. Não dá passagem a ninguém; em vez disso, faz os outros se afastarem. Seus passos são decididos e contundentes. Ele espera que o restante das pessoas saia do caminho.

Quando conhecemos um Vermelho, ele tende a manter certa distância. O aperto de mão não será caloroso, mas terá muito vigor. Espere que um Vermelho — homem ou mulher — aperte um pouquinho mais para mostrar quem é que manda. (Alguns consideram isso um comportamento de macho alfa, mas é algo que também ocorre com mulheres. Vermelhos têm necessidade de demonstrar que não devem ser subestimados.)

Esqueça sorrisos exuberantes. O rosto de um Vermelho pode ser totalmente sombrio, sobretudo se a ocasião do encontro for uma reunião de negócios. Mas até em contextos sociais Vermelhos mantêm alguma reserva. Eles não darão um grande abraço de urso (contanto que estejam sóbrios; sob a influência de álcool, tudo pode acontecer).

Quando as coisas começarem a ficar difíceis — o que geralmente acontece rápido quando Vermelhos estão envolvidos —, esse cara vai se inclinar sobre a mesa e argumentar com vigor. O contato visual será direto,

o olhar fixo em você. Com relação à linguagem do poder, Vermelhos estarão prontos desde o início. Esteja preparado para isso.

Prepare-se também para um uso relativamente limitado de gestos, que, no entanto, podem ser agressivos. Vermelhos não veem problema em apontar para as pessoas. A noção de que é feio apontar para os outros não é algo que particularmente os preocupe. Também é comum que Vermelhos apontem para você esticando o braço em sua direção com a palma da mão para baixo. Se quiser confirmar isso, peça a alguém que aponte para você dessa forma e tire suas conclusões.

Também podemos ver com clareza que Vermelhos — eles não estão sozinhos nessa, é óbvio — estão mais do que dispostos a interromper os outros. Tomam fôlego continuamente, esperando encontrar lacunas na conversa. Se tiverem que esperar muito, eles interromperão com um tom de voz alto e simplesmente assumirão o comando.

VOZ

O que dizer sobre o tom de voz dos Vermelhos? É geralmente forte. Ouviremos bem essas pessoas porque elas não veem problema algum em aumentar o volume para se fazerem ouvidas — quanto for necessário. Claro, até mesmo Vermelhos podem ficar nervosos e preocupados com as coisas, mas não perceberemos. Suas vozes não falham muito.

E esse é um dos segredos dos Vermelhos. Não importa o que esteja acontecendo por trás da fachada, Vermelhos soarão convincentes mesmo assim. Sem gaguejar, sem titubear. Dedo no gatilho. Se não ouvirmos, repetirão mais uma vez, e mais alto. No fim, eles sempre conseguem.

VELOCIDADE NO DISCURSO E NA AÇÃO

Como já mencionei, Vermelhos estão sempre com pressa. “Rápido” é igual a “bom”. Normalmente, isso se aplica até mesmo a discurso e ações. Tudo é feito em um ritmo frenético. Uma vez que a velocidade é o fator a partir do qual muitos Vermelhos medem o sucesso, a pressa será uma constante. E também farão algumas mudanças drásticas quando o percurso precisar de ajustes.

COMPORTAMENTO AMARELO

Algumas dicas básicas para se ter em mente com relação a Amarelos. Eles:

> são propensos a tocar nas pessoas;
> são relaxados e engraçados;
> fazem contato visual amistoso;
> usam gestos expressivos;
> geralmente se aproximam.

A linguagem corporal de um Amarelo tende a ser muito aberta e convidativa. Sorrisos são constantes, mesmo quando não há muito motivo para tal. Brincam muito e são bem relaxados. Ao visitar um vizinho que não conhece tão bem, um Amarelo pode muito bem se sentar no sofá como se estivesse em casa. Mas isso é típico de Amarelos. Dá para ver quando eles se sentem seguros em alguma situação. São como um livro aberto.

A semelhança com o comportamento vermelho reside principalmente no ritmo. Amarelos se movimentam rapidamente e de forma bem característica. Em geral irradiam uma autoconfiança bastante elevada.

O espaço individual é algo relativo para eles. Enquanto alguns não gostam de ter pessoas sentadas muito perto delas, Amarelos se aproximarão de bom grado. Amarelos podem começar a abraçar espontaneamente todos ao redor. Homem ou mulher, não faz diferença. Depende de como o sentimento e o humor estão no momento.

Não raro os outros recuam quando isso acontece, o que Amarelos acham muito frustrante. Mas eles não se restringem aos abraços, recorrendo também a formas mais simples de contato físico. Um toque no ombro, um tapinha na perna — sem nenhuma segunda intenção. O Amarelo só quer reforçar o que acabou de dizer. O que um Amarelo considera natural e espontâneo, outros podem perceber como um convite. E isso, claro, pode acabar muito mal…

Em geral, com Amarelos por perto sempre haverá piadas e sorrisos sem fim. Contato visual não é problema; é intenso, alegre e amigável.

VOZ

O tom de voz de um Amarelo denota um forte comprometimento do começo ao fim. Eles são muito comprometidos (e se não tiverem vontade de fazer uma atividade específica, simplesmente não vão aparecer). Escutamos de longe: riso, diversão, intensidade. Entusiasmo. Alegria. Energia.

De modo geral, Amarelos demonstram empatia de forma bem clara. Ou estão 100% com você ou não estão de jeito nenhum. E isso pode ser identificado na voz deles. Ela sobe e desce, mudando de ritmo, força e intensidade. Amarelos costumam ter uma melodia poderosa em seu jeito de falar.

Não importa a emoção que se apoderou do Amarelo no momento, ela será perceptível em sua voz.

VELOCIDADE NO DISCURSO E NA AÇÃO

Ritmo. Não se trata exatamente do vigor dos Vermelhos, mas de um ritmo decididamente rápido. Você já conheceu alguém que, na pressa de dizer alguma coisa, meio que tropeça nas palavras? Só metade do que é dito realmente sai como deveria. Podemos até supor o que está sendo falado, mas às vezes é incompreensível. Esses são Amarelos, cujas bocas simplesmente não conseguem acompanhar tudo o que têm para dizer.

COMPORTAMENTO VERDE

Algumas dicas básicas para se ter em mente com relação a Verdes.

Eles:

> são relaxados e se aproximam;

> agem de forma metódica;

> tendem a se inclinar para trás;

> fazem contato visual bastante amigável;

> preferem gestos em pequena escala.

Verdes são geralmente — mas não sempre — lentos em sua linguagem corporal. Quando estão em completa harmonia, sua linguagem corporal é relaxada e exala calma e confiança. Sem movimentos impetuosos, sem qualquer movimento brusco com a cabeça ou as mãos. Calmo e tranquilo.

Seus gestos são geralmente discretos e bem adequados a grupos menores. Verdes não se sentem à vontade diante de muita gente, então se tornam mais fechados e parecerão reservados. Verdes costumam apresentar uma linguagem corporal que os entrega. Tentam esconder seus verdadeiros sentimentos, mas nem sempre conseguem. Se estiverem se sentindo desconfortáveis ou deslocados, o incômodo será visível.

Quando estivermos sentados à mesa, podemos esperar que Verdes se inclinarão para trás. Trata-se de um paradoxo, já que eles não têm problema em se aproximar das pessoas. Assim como Amarelos, gostam de tocar nos outros. Por eles tudo bem, contanto que conheçam bem a pessoa em quem estão tocando. No entanto, tome cuidado ao tocar um Verde que não passou um sinal claro de que conhece você bem o suficiente. É fácil atravessar a fronteira. Eles podem assumir uma postura arredia para proteger o próprio espaço pessoal.

É fácil notar quando um Vermelho atravessa uma sala. Uma vez que os Verdes são completamente opostos aos Vermelhos em diversos aspectos, posso dizer que os primeiros fazem da discrição uma questão de honra. Não é incomum tentarem se fazer invisíveis.

A razão? Não querem ser o centro das atenções.

Verdes quase sempre exibem expressões simpáticas ou ao menos neutras. Não espere sorrisos exagerados ou saudações muito exuberantes. No

máximo um pouco de ansiedade, e só. Mas a diferença será enorme se um Verde conhecer você. Se achar que são grandes amigos, ele será muito íntimo e amistoso. Se ele achar que acabaram de se conhecer, bem, então você vai ter que esperar um pouquinho.

Deixe os Verdes virem até você. Não force a barra. Com o tempo, quando confiarem em você, relaxarão e reagirão de forma mais natural.

VOZ

A voz de um Verde nunca será pungente, sendo improvável que vá chamar a atenção do grupo. Será preciso se esforçar um pouco mais. Até quando Verdes discursam diante de um grupo maior (isto é, se não tiverem outra escolha), falarão como se só houvesse uns três diante deles. Às vezes pode parecer que Verdes não veem todas as outras cem pessoas no recinto. O volume é geralmente baixo, e pode ser difícil ouvir o que dizem.

Mas sua voz será sempre suave e irradiará cordialidade. O ritmo será mais lento e a variação não será de modo algum como a de um Amarelo.

VELOCIDADE NA FALA E NA AÇÃO

Normalmente, Verdes têm um ritmo mais lento do que Vermelhos e Amarelos, mas não tanto quanto Azuis. A velocidade não tem valor em si. Se um ritmo acelerado arriscar destruir a cooperação no grupo, Verdes reduzirão a velocidade. Não importa qual seja o prazo, o mais importante sempre vai ser como as pessoas se sentem.

COMPORTAMENTO AZUL

Algumas dicas básicas para se ter em mente com relação a Azuis. Eles:

> preferem manter distância dos outros;
> ficam em pé ou sentados;
> geralmente têm uma linguagem corporal impenetrável;
> mantêm contato visual direto;
> falam sem gestos.

A maneira mais simples de descrever a linguagem corporal de um Azul é dizer que ela não existe. Ok, pode soar meio simplista. O que quero dizer é que não há muito o que interpretar nos Azuis. Nem seu rosto nem seu corpo têm muito a oferecer nesse aspecto. Quando falo de linguagem corporal para vendedores, eles normalmente comentam que algumas pessoas são impossíveis de decifrar. Então pergunto se estão se referindo àquelas pessoas que se sentam perfeitamente sem mover sequer um músculo do rosto. Geralmente balançam a cabeça em concordância, achando isso impressionante.

É bem provável que estejam falando de Azuis. Uma pessoa que não se mexe muito nem exibe sinais de temperamento acaba não revelando nada. Nesse caso, é a falta de uma linguagem corporal característica que nos diz o que precisamos saber.

Muitos Azuis conseguem fazer declarações contundentes com um rosto totalmente inexpressivo. Eu mesmo ouvi um gerente Azul dizer que o departamento estava para fechar e que tínhamos que concordar em um plano de demissão para trezentos funcionários. Nem sequer um músculo no seu rosto se mexeu além do estritamente necessário.

É por causa disso que muitos ficam com a impressão de que Azuis não têm sentimentos, mas isso, naturalmente, não é verdade. Vale lembrar mais uma vez que o Azul é um introvertido, ou seja, a maior parte das suas emoções simplesmente opera sob a superfície.

Isso também funciona no sentido contrário. Certa vez, muitos anos atrás, vi uma senhora ganhar 500 mil dólares em um programa de TV. Atrás das câmeras, ouviam-se os gritos de alegria do marido, enquanto a senhora estava sentada, bem quieta e com um sorriso tranquilo. O apresentador

sorria e sacudia os braços, e por um momento a gente chegava a se perguntar quem tinha realmente ganhado o prêmio. Mas a senhora não disse nada além de "Obrigada, foi ótimo". Mal se mexia. Não acho que ela reagiu assim porque já era milionária e estava acostumada com muito dinheiro. Isso aconteceu porque ela era Azul. É assim que funciona. Abaixo da superfície, imagino que estivesse feliz com o resultado, mas não deixou sua alegria transparecer. Um dia ligarei para o canal e perguntarei se eles ainda têm a gravação, porque foi um exemplo bastante ilustrativo.

Quando vemos Azuis falando na frente de grupos maiores, essa tendência se evidencia. Assim como Verdes, não têm necessidade de ser o centro das atenções. A diferença, no entanto, é que enquanto um Verde gostaria de abrir um buraco no chão e se enfiar lá dentro, um Azul permanecerá em pé, completamente imóvel e o rosto impassível, tentando entreter as massas.

Outra pista é que Azuis em geral estabelecem um espaço pessoal grande, pois se sentem mais confortáveis assim. Naturalmente, isso vai depender de quão bem se conhecem, mas esse espaço é significativamente maior do que para Amarelos, por exemplo.

Se outros chegarem muito perto, a linguagem corporal azul se torna um tanto fechada. Braços e pernas ficarão cruzados, indicando que estão mantendo distância.

Como já mencionei, Azuis se mexem menos que os outros. Quando ficam em pé, permanecem parados. Não se balançam nem andam de um lado para outro. Têm facilidade para ficar parados no mesmo lugar por uma hora inteira dando uma palestra. Quando se sentam, mantêm-se mais ou menos na mesma posição o tempo todo.

Consequentemente, eles não usarão muitos gestos. Imagine um Amarelo: uma figura muito extrovertida e dinâmica — e agora pense no oposto. Subtraia todos os movimentos desnecessários (quase todos, de acordo com um Azul), e você começa a formar a imagem na sua frente. Com uma expressão de pedra, como alguém já me descreveu uma vez.

Entretanto, os Azuis normalmente olham nos olhos. Não têm problemas com contato visual, mesmo que isso cause algum desconforto no interlocutor.

VOZ

Apesar de não ser exatamente fraca, a voz de um Azul é contida e suave. Azuis não gostam de fazer um alvoroço com relação a si mesmos e tendem a se controlar. É comum que pareçam bastante pensativos, como se estivessem ponderando cada palavra antes de falar.

Geralmente, há pouca ou nenhuma variação na voz de um Azul. Ela soa mais ou menos igual o tempo todo — seja lendo a programação da TV, seja fazendo um discurso de agradecimento à nação depois de vencer a eleição presidencial. Sem muito ritmo ou melodia, continua a dizer o que está no roteiro.

Músicos costumam ter dificuldade com isso. Acham que tudo o que Azuis falam flui muito mal.

VELOCIDADE NO DISCURSO E NA AÇÃO

Devagar, pelo menos se compararmos com os outros. Vermelhos ou Amarelos falarão na velocidade da luz. Um Azul tem um ritmo completamente diferente. Pode levar o tempo que for. Velocidade não importa.

Não muito tempo atrás, conheci um homem bem Azul que declarou levar demasiado tempo para fazer qualquer coisa. Ele não achava isso nada de mais; apenas tinha constatado o fato.

11
UM EXEMPLO DA VIDA REAL
FESTA DA FIRMA — COMO ENTENDER TODO MUNDO QUE VOCÊ CONHECE

Muitos anos atrás, eu trabalhava no setor bancário. Era um ofício interessante em muitos aspectos, ainda que fosse meio monótono às vezes. No entanto, aprendi muito ao encontrar diversos tipos de pessoa, e tenho muitas histórias curiosas de reuniões com clientes daquela época. As percepções mais interessantes, entretanto, eu tinha nos bastidores.

Uma das experiências mais surpreendentes que tive foi em uma agência na qual trabalhava nos anos 1990. Uma série de verdadeiros estereótipos estava trabalhando lá. Alguns deles eram muito óbvios em seus perfis de personalidade. Tínhamos Azuis incrivelmente característicos e Verdes e Amarelos igualmente óbvios. E, claro, um chefe Vermelho.

Em uma primavera, estávamos trabalhando de maneira exaustiva. Muitos tinham ficado doentes, pois estávamos sob muita pressão dos clientes. Os funcionários se sentiam cansados, irritados e sensíveis. Estávamos realmente precisando de boas notícias. A primeira a se cansar daquela trabalheira toda foi uma consultora Amarela. Um dia, ela entrou no refeitório e disse que estava farta dos nossos rostos mal-humorados. Precisávamos fazer algo divertido, e ela sabia exatamente o quê.

Era hora de encontrar um objetivo, algo que trouxesse um pouco de expectativa. Uma festa salvaria o dia! Cheia de entusiasmo, ela nos disse que tinha visto um centro de convenções muito interessante, aonde todos poderíamos ir para relaxar durante um fim de semana. Eles tinham um spa deslumbrante, academia, quartos de hotel elegantes e um restaurante moderno que era realmente da moda. Além disso, ela conhecia o dono, por intermédio do amigo de um amigo, e provavelmente conseguiria um desconto no pacote todo. Só queria saber o que achávamos da ideia.

A princípio, olhamos para a consultora, sem saber se aquilo tudo era sério porque duvidávamos muito de que ela conhecia mesmo o dono. Com um sorriso aberto, continuou a falar, apresentando toda a diversão que teríamos: poderíamos organizar jogos, promover competições, tomar um banho de espuma e, claro, fazer uma superfesta à noite.

Uma discussão revigorante começou, e muitos acharam a ideia ótima. O diretor Vermelho olhou em volta e concluiu que seus funcionários gostaram da proposta. Felizmente se entusiasmou com a ideia. Estávamos cansados e esgotados, e ele queria mostrar sua gratidão pelo nosso comprometimento. Então tomou a decisão na mesma hora. Depois de uma discussão de cinco minutos, declarou que faríamos uma festa e prometeu pagar a conta.

O diretor olhou para a consultora Amarela e perguntou se ela estava preparada para a organização. Fazer as ligações necessárias e reservar tudo. Ela imediatamente começou uma ladainha, que não passava de uma cortina de fumaça para esconder o fato de ter pensado que já fizera a parte dela ao propor a ideia. O chefe Vermelho a silenciou com um aceno. Alguns colegas Verdes estavam sentados atrás dele em um canto do sofá, onde sempre se sentavam. Estavam todos em seus lugares de sempre, tanto que o chefe nem precisou virar para chamá-los pelo nome. Perguntou a cada um deles se ajudariam nos preparativos. Todos concordaram sem realmente saber o que tinha sido pedido. O chefe Vermelho assentiu rapidamente e saiu da sala. Ele tinha terminado. Ao se levantar, já tinha esquecido completamente o assunto.

A alegria irrompeu na sala, e todos aqueles com vermelho e amarelo em seus perfis de comportamento começaram a especular sobre a festa cheios de animação, todos falando ao mesmo tempo. A consultora Amarela estava entusiasmada e continuou a vender a ideia, embora a decisão já tivesse sido tomada. Suas propostas para o tipo de festa que deveríamos fazer ficavam cada vez mais loucas. Lembro que começou com baile de gala e já estava na festa a fantasia, com o tema “Roma Antiga”, quando alguém conseguiu detê-la.

Entretanto, uma pessoa estava sentada em silêncio no canto. Nosso gerente de crédito Azul estava muito preocupado. Quando tudo se acalmou um pouco, disse em voz alta: “Como vamos chegar lá?”

A única coisa que tinha ouvido de tudo foi que o centro de convenções estava localizado a trinta quilômetros do centro da cidade, e agora os

problemas estavam se acumulando. Estávamos diante de um baita desafio logístico. Deveríamos ir de carro? Ou táxi? Ou será que o banco planejara fretar um ônibus? Como isso seria feito? Problemas sem fim foram aparecendo. Cruzou os braços e trincou os dentes.

A mulher Amarela explodiu e o repreendeu na mesma hora. Como poderia ser tão negativo? Lá estava ela depois de ter a melhor ideia do mundo, e ele estragou tudo com uma porção de perguntas difíceis. Por que ele não dava uma ideia então? Como achava que deveríamos chegar lá? Ele não tinha a resposta, estava apenas apontando que havia muitas opções. Não podia tomar nenhuma decisão ou ter qualquer opinião. Só sabia que a ideia toda tinha sido concebida de qualquer jeito.

Os Verdes salvaram o dia dizendo que estavam dispostos a pegar seus carros e levar todo mundo. Cinco carros seriam suficientes, e eles prometeram organizar tudo. Esse anúncio acalmou um pouco a discussão, e a mulher Amarela voltou a se sentir uma vencedora. Sua festa tinha acabado de ser salva.

Todos estavam ansiosos pela confraternização, e um dos detalhes de que me lembro é que a consultora Amarela nunca apareceu, pois sem querer tinha marcado outra coisa para o mesmo dia. Pode ter sido um casamento naquele mesmo fim de semana. Ou o aniversário de cinquenta anos de um parente. Na verdade, é possível que tenha sido os dois.

O QUE PODE ACONTECER DURANTE UMA FESTA DA FIRMA QUANDO NINGUÉM ESTÁ PRESTANDO ATENÇÃO

Depois que a festa começou, tudo ficou muito animado. Todo mundo sabe que o álcool afeta as pessoas, cada uma à sua maneira. Nada de estranho até aí. Se por um momento ignorarmos que a quantidade de álcool ingerida é um fator importante e imaginarmos que estamos apenas falando de um consumo moderado e que ninguém vai voltar de carro naquela noite, podemos ver padrões interessantes.

Tínhamos muitos Amarelos na nossa agência. Os quatro vendedores que lidavam com clientes particulares eram muito Amarelos. Eram joviais e animavam a todos desde o primeiro momento. Não precisavam de álcool para se atreverem a "relaxar" e ficarem acessíveis. Na verdade, poderíamos facilmente ter a impressão de que sempre estavam meio bêbados, porque tinham uma energia muito brincalhona. Também viam a vida como uma longa celebração que deveria ser sempre engraçada e divertida.

Mas o interessante é que aqueles Amarelos que bebem podem perder um pouco dessa essência. Durante a festa da empresa, observei que três dos vendedores Amarelos foram ficando mais calados no decorrer da noite. Quando o consumo de certas bebidas cresceu e a atmosfera ficou mais intensa, eles se retiraram. Lembro-me de um deles sentado nos degraus do lado de fora com uma taça de vinho na mão. Eu lhe perguntei se tinha acontecido alguma coisa. Ele estava agora melancólico e filosófico. Qual era o objetivo disso tudo? Por que se esforçava tanto? Ninguém nunca lhe agradeceu por isso. Talvez a melhor coisa fosse pedir demissão. Meu colega alegre tinha se transformado em um pessimista taciturno.

Curiosamente, encontrei o gerente de crédito Azul no meio da festa, dançando em cima da mesa enquanto contava histórias engraçadas. Nunca ouvi piadas tão vulgares nem antes nem depois disso. Quando perguntei aos seus colegas o que tinha bebido, eles deram de ombros e disseram que ele sempre se comportava assim quando começava a beber. Se o tivesse conhecido aquela noite, teria achado que ele era um dos Amarelos do nosso ambiente de trabalho.

Era como se os Amarelos e os Azuis tivesse trocado de personalidade. Poderíamos concluir que uma festa realmente boa consiste de Amarelos sóbrios e Azuis sob uma leve influência do álcool.

Entretanto, as coisas ficaram interessantes de verdade quando encontrei nosso diretor Vermelho, que normalmente era bastante sisudo. Estava com um copo de uísque na mão e em pé conversando com o grupo de administradores Verdes. Explicava (de maneira um pouco ambígua, devo dizer) que não era tão horrível assim e gostava muito deles. Quando perdia a cabeça no escritório, não deveriam levar isso para o lado pessoal; não tinha intenção de ofender, e não precisavam ter medo dele.

Então os seis Verdes, dois homens e quatro mulheres, que também estavam bebendo, se manifestaram e lhe disseram algumas verdades. Estavam irritados com o seu comportamento e declararam que ele era o pior chefe que eles já tiveram. Cada um deles estava trabalhando no escritório havia pelo menos vinte anos e ainda estariam lá quando ele fosse embora. O que ele achava disso? Eles o encurralaram e lhe deram uma bela bronca. O chefe Vermelho capitulou e foi o primeiro a ir embora da festa.

Até os Vermelhos e os Verdes tinham trocado de comportamento uns com os outros de uma maneira estranha. Saí da festa com uma descoberta extraordinária — o álcool muda as pessoas, mas *como* ele muda é ainda mais interessante.

Entretanto, uma vez de volta ao escritório na segunda-feira, tudo estava normal novamente. Os Amarelos contavam suas piadas novas, o cara Azul não disse uma palavra. O chefe encarava os funcionários furiosamente e os Verdes olhavam para a parede quando ele aparecia. A ordem estava restaurada.

Mais uma vez, não posso provar isso, então você vai ter que fazer sua própria pesquisa. Desafie seus colegas numa sexta-feira à noite para entender exatamente o que quero dizer. Mas beba com moderação.

12
ADAPTAÇÃO
COMO LIDAR COM IDIOTAS (ISTO É: AQUELES QUE NÃO SÃO COMO VOCÊ)

Agora vamos ver como nos adaptamos uns aos outros a fim de trabalharmos juntos. Um homem certa vez disse (com um sorriso irônico no rosto, mas mesmo assim) que a definição de inteligência é simples: “Se você concorda comigo, é inteligente. Entretanto, se não concorda comigo, você é claramente um idiota.”

Imagino que você seja inteligente o bastante para interpretar essa mensagem corretamente. Mas, falando sério — todos nós, com certeza, já nos perguntamos por que algumas pessoas não entendem nada de nada. Como disse na Introdução, quando eu era mais novo, muitas vezes ficava chocado com o fato de que pessoas que pareciam ser muito inteligentes poderiam, ao mesmo tempo, ser completas idiotas. Elas não viam o que eu via. Alguns atribuem a isso o fato de lhe faltar certa “capacidade intelectual”, mas isso era só porque eram educadas demais para permitir que a palavra “idiota” saísse das suas bocas.

É ÓBVIO QUE AS PESSOAS SÃO DIFERENTES. ENTÃO O QUE VOCÊ VAI FAZER A RESPEITO?

Como lidar com pessoas que são diferentes de nós? Quando reagem e funcionam de forma completamente distinta? É possível ter vários tipos de personalidade dependendo da situação? São perguntas interessantes. E se fosse possível se comportar 100% como um camaleão — seria uma boa ideia tentar? Para nós, é natural sermos quem somos, exibir nosso comportamento real. Mas, por uma série de razões, podemos sentir a necessidade de nos adaptarmos aos que estão em volta. Existe muita discussão sobre como devemos ser flexíveis e adaptáveis para que possamos lidar com uma grande variedade de situações e responder a muitos tipos diferentes de pessoa. O termo ganhou até um nome, "inteligência emocional" (IE) ou "quociente emocional" (QE). Para lidar com essa constante necessidade de adaptação, é importante estarmos cientes de que ela demanda esforço e muita energia.

Nossa condição natural é exibir um comportamento real. Nosso comportamento "antinatural" é adaptar-se de maneira contínua aos outros, e isso requer habilidade, treinamento e energia. Se estamos inseguros sobre o que é "certo" em determinada situação, se estamos destreinados ou não temos energia suficiente para desempenhar o papel que no momento acreditamos ser o certo, ficaremos assustados, hesitantes e muitas vezes estressados. Como resultado, perdemos cada vez mais energia e nosso comportamento real se torna cada vez mais visível, para grande surpresa de todos em nossa volta, que estão acostumados a nos ver nos comportando de determinada forma.

EM UM MUNDO PERFEITO

No mundo ideal, todas as pessoas podem ser elas mesmas, e tudo funciona perfeitamente. Todos sempre estão de acordo e não existe mais conflito. Dizem que esse lugar existe, e ele se chama Utopia. Mas não é tão simples assim. Como disse no começo deste livro — quem acha que pode mudar os outros vai se decepcionar muito. Eu já ficaria surpreso se você conseguisse mudar uma única pessoa.

Não importa quem seja — Vermelho, Amarelo, Verde ou Azul, ou uma combinação de múltiplas cores —, você sempre será minoria. A maioria das pessoas no seu caminho será diferente de você. Não importa quão equilibrado seja, é impossível ser todos os tipos ao mesmo tempo. Então você precisa se adaptar àqueles que conhecer. Comunicação é, em geral, uma questão de se adaptar aos outros.

Mas espere um momento, você deve estar pensando: *Isso não é verdade. Posso muito bem ser eu mesmo. Na verdade, nunca me adaptei a ninguém, e tudo está indo muito bem. Foi isso que me trouxe até aqui na vida.*

Com certeza...

Naturalmente, todo mundo pode começar consigo mesmo. Isso não é problema. Mas então não espere se fazer entender para as outras pessoas com a mensagem que você está tentando passar. Se consegue viver sabendo que a maioria das pessoas que conhecer não vai acatar o que você diz, então você não tem nenhum problema.

VOCÊ JÁ FAZ ISSO, MESMO ACHANDO QUE NÃO

Você já adapta seu comportamento, mesmo sem perceber. Todos nos adaptamos uns aos outros o tempo todo. É parte do jogo social, da comunicação visível e invisível que está em constante evolução. Estou apenas oferecendo aqui um sistema mais confiável. Ninguém precisa arriscar ou adivinhar. Basta fazer o ajuste certo desde o início. Mas observe, por favor: *geralmente* funciona, mas nenhum sistema é perfeito.

Algumas pessoas que conheci não gostam da ideia de se adaptar aos outros. Consideram desonesto e manipulador. Mas de novo: você pode muito bem se abster.

UM EXEMPLO DA VIDA REAL

Vou lhe contar uma história verdadeira sobre um homem que conheci durante uma conferência de treinamento muitos anos atrás, um empreendedor simpático e muito popular que alcançou um grande sucesso na sua área. Este homem — vamos chamá-lo de Adam — era extremamente Amarelo, um verdadeiro visionário com planos ambiciosos que só de vez em quando eram postos em prática.

Adam nunca tinha pensado ou refletido sobre como se comportava ou como era visto pelos outros. Nunca teve nenhuma razão para tal. Alguém o convenceu a ir a essa conferência, e ele realmente não sabia onde estava se metendo.

O assunto naquele dia era o mesmo que o deste livro: um workshop de um dia inteiro sobre como entender os diferentes tipos de comportamento. Após o intervalo, vi que algo estava incomodando Adam. Seu rosto estava sério, sua linguagem corporal tinha se fechado por completo. Quando voltei a falar e expliquei os diversos perfis, ele afundou mais e mais na sua cadeira, e era óbvio para mim que estava pensando em outra coisa.

Perguntei o que o estava incomodando.

Ele explodiu. Exclamou: “Isso está errado! Estou muito irritado!”

Como eu era capaz de categorizar pessoas assim? Encaixar pessoas em um sistema teórico? Acontece que ele não gostou da ideia de se adaptar aos outros tipos de pessoa. Mas não porque todo mundo tinha que se adaptar a ele. Não, o que o preocupava é que ele via isso como uma forma de manipular as pessoas, e não gostou disso. Não gostou nem um pouco, na verdade.

Todos se perguntaram qual era o problema de fato. Adam acreditava que não podíamos categorizar as pessoas dessa forma. Que usar uma porção de modelos era errado. Ele achava que era altamente perigoso não ir de coração aberto.

Alguém deixou claro que, dentre todos, era ele quem mais deveria ouvir, já que era quem atraía todos os conflitos. O debate continuou a todo o vapor, e depois de meia hora tive que pedir um intervalo.

Entendo a preocupação de Adam e respeito o fato de ele ter levantado a questão. O que o afligia era que aquilo não funcionaria: se todos se adaptassem uns aos outros, ninguém mais seria quem é de verdade. E, em sua forma de pensar, essa seria a maior de todas as enganações — não ser você mesmo.

O que ele diz tem lá seu fundamento. Ao mesmo tempo, claro, podemos muito bem escolher o grau de mudança do nosso comportamento. Quanto mais se aprende sobre outras pessoas, vai ficando mais fácil tomar certas decisões. Entrar no jogo ou seguir por conta própria? A decisão sempre será sua.

Além disso, Adam também estava profundamente ressentido com o fato de que eu, como especialista na área, poderia descrevê-lo em tantos detalhes e dar exemplos de como achava que ele era esquisito. Quando deu uma olhada na ferramenta de análise que é usada para descrever um indivíduo, ficou em silêncio.

No fim das contas, depois que sentamos juntos e discutimos o assunto, Adam entendeu o papel e os benefícios da ferramenta. Mas também me ensinou a ser mais cuidadoso na forma como uso esse conhecimento.

COM QUE FREQUÊNCIA SEGUIMOS UM SISTEMA SEM SABER SE ELE FUNCIONA?

Nenhum sistema é perfeito. Sempre haverá exceções. Essa é apenas uma peça no quebra-cabeça da vida humana. É certamente uma parte grande e importante, mas está longe de ser o quebra-cabeça inteiro.

Dividi a seção de adaptação em duas partes para cada cor. A primeira parte lida com o que de fato é preciso para interagir com outra pessoa de maneira significativa — quando realmente quiser se conectar com ela e deixá-la de bom humor, fazendo-a se sentir compreendida. A segunda parte trata sobre como trazer as pessoas para o seu lado. O que cada perfil quer em determinada situação não é necessariamente a melhor coisa a se fazer para progredir.

Você pode fazer o bem, basta escolher fazê-lo.

ADAPTANDO-SE AO COMPORTAMENTO VERMELHO

O QUE UM VERMELHO ESPERA DE VOCÊ
"FAÇA O QUE PEDI, O MAIS RÁPIDO POSSÍVEL — DE PREFERÊNCIA, MAIS RÁPIDO"

Se perguntarmos aos Vermelhos, eles concordarão que a maioria das pessoas é lenta demais. Falam muito devagar, enrolam para chegar logo ao ponto e trabalham de forma ineficaz. No mundo de um Vermelho, tudo simplesmente demora muito.

Lembre-se do que falei sobre a impaciência no comportamento deles, sobre a constante busca por resultados (rápidos). Quando os outros ponderam por um dia inteiro, Vermelhos ficam furiosos.

Pensamento e ação são uma coisa só. Tudo deve ser feito rapidamente. Se tem algo de que Vermelhos não gostam, são discussões infinitas. Isso os enlouquece.

Conclusão: Se quiser se adaptar ao ritmo de um Vermelho, corra! Vá mais rápido! Fale e aja mais depressa. Olhe para o relógio com frequência, porque é isso o que o Vermelho faz. Se for capaz de concluir uma reunião na metade do tempo — vá em frente! Se houver um Vermelho no seu carro, ele não vai reclamar se você ultrapassar um pouquinho o limite de velocidade. (Se você dirige muito devagar, talvez ele insista em assumir o volante.)

"QUER ALGUMA COISA? ENTÃO FALE!"

Como você agora sabe, Vermelhos vão direto ao ponto e gostam de estar com pessoas que também têm a habilidade de dizer o que querem, e rápido. Se você tiver a tendência de fazer rodeios antes de chegar ao X da questão, então será bem difícil se conectar com um Vermelho. Ele ficará cansado se você desperdiçar suas palavras sem um motivo razoável. E ele sabe muito bem quando está lidando com um tagarela.

É bastante comum fornecer uma contextualização para um problema antes de abordá-lo de fato. Talvez até algum contexto para ajudar na solução do problema.

Esqueça. Não vai funcionar.

Conclusão: Se quiser a total atenção de um Vermelho, elimine a conversa fiada. É vital que você seja claro e direto. Determine o elemento mais essencial na sua mensagem e comece a partir daí. Suponhamos que você vai apresentar a última demonstração financeira. Diga primeiro a informação principal — afinal, esse é o motivo pelo qual o Vermelho está sentado lá esperando. Então depois você entra com os demais detalhes.

Não use uma única palavra desnecessariamente, mas garanta que fez o seu dever de casa quando se trata do contexto. Perguntas podem surgir. Se um Vermelho notar sua insegurança, você será submetido a um verdadeiro interrogatório.

Os materiais escritos também devem ser concisos e, sobretudo, bem estabelecidos. Nada de dissertações sem fim escritas por alguém que ama o som da própria voz. Uma única frase no verso de um guardanapo já dá conta do recado. Eu mesmo já fiz isso.

"NÃO ESTOU NEM AÍ PARA O QUE VOCÊ FEZ NAS FÉRIAS"

Vermelhos vivem no presente. Tudo o que importa está acontecendo aqui e agora. Eles têm a habilidade única de focar no que é prioridade. Portanto, é preciso se manter dentro do tema proposto ao falar com um Vermelho. Ele não tem problemas com criatividade ou novas ideias; isso é sempre apreciado contanto que nos faça avançar. Mas quando um Vermelho sente que você deixou de lado o que é importante e está começando a falar de frivolidades, o conflito é só uma questão de tempo.

O mais efetivo para um Vermelho é descobrir o problema e então trabalhar para resolvê-lo. Simples, não?

Conclusão: Atenha-se ao assunto! A forma mais fácil é preparar seu caso com bastante precisão antes de ir para uma reunião com um Vermelho. Se, no meio de uma discussão interessante, outro pensamento passar pela sua cabeça, anote-o e pergunte no fim se está tudo bem levantar a questão. Do contrário, agende uma nova reunião.

Se alguém com muito de vermelho na personalidade perguntar que horas são, responda de maneira exata. Não diga que ele ainda tem muito tempo. Ele decide isso sozinho. E de novo: não se esqueça do ritmo. Para um Vermelho, "velocidade" será sinônimo de "eficiência".

Estamos falando de negócios — nunca se esqueça disso. Ser objetivo nos negócios não soa exatamente como uma arte, mas pense nisso. Se você é

um vendedor, provavelmente já foi a cursos de treinamento em vendas nos quais aprendeu que tem que construir uma relação com o cliente. Conheça-o. Traga-o para o seu lado.

Esse é um bom conselho. Faça. Construa relações quanto achar necessário. Só não faça isso com Vermelhos. Por exemplo, se começar uma reunião com um Vermelho que você acabou de conhecer, nada poderia ser pior do que perguntar onde ele mora, para onde foi nas últimas férias ou o que achou do jogo do dia anterior. Isso é totalmente irrelevante para ele. Ele não está lá para bater papo ou construir relações. Está lá para fazer negócios. Indivíduos profundamente Vermelhos ficam muito irritados e agressivos quando percebem que alguém está tentando fazer amizade.

Um Vermelho não está aqui para ser seu amigo. Está aqui por uma única razão — fazer negócios. Ele pode colocá-lo para fora — metaforicamente — se perceber suas tentativas de ser amiguinho dele, bem como qualquer sinal de bajulação. Ele nem sonharia em fazer uma coisa dessas, então nem ouse tentar.

E não enalteça um Vermelho se não o conhecer bem. Simplesmente deixe os elogios em casa.

Conclusão: Por mais paradoxal que possa parecer, Vermelhos são os clientes mais fáceis na hora de vender alguma coisa. Se quiser fazer um bom negócio, basta entrar no escritório de um Vermelho, apresentar suas sugestões e então propor um acordo. Pule o futebol do dia anterior. Esqueça que o viu no supermercado semanas atrás. Ele nem te viu mesmo. Quando Vermelhos demonstram confiança e concluem que você é uma pessoa decente que pode lhe render vantagens, aí não tem problema falar de carros, barcos ou das últimas notícias da política, mas só nesse momento. E não se surpreenda se a reunião acabar no meio de uma frase sua. Ele vai concluir na mesma hora se já estiver satisfeito de ter socializado. Não tem nada a ver com você. Ele só cansou da conversa.

“VOCÊ NÃO SABE? POR QUE ESTOU PERDENDO MEU TEMPO COM VOCÊ ENTÃO?”

Pode parecer uma contradição, mas o Vermelho também gostaria que você fosse determinado e direto. Embora geralmente exija tomar todas as decisões fundamentais, ele detesta lidar com pessoas hesitantes. Dançar a valsa da indecisão não inspira confiança. Comentários como “É difícil

dizer", "Depende" ou "Realmente não sei o que responder" só frustram os Vermelhos.

Se você tem uma opinião, ponha para fora. Vermelhos julgam você e sua determinação. Devemos ouvi-los, é claro, mas sem abrir mão das nossas opiniões. Do contrário, ele detectará fraqueza, o que nem de longe é uma característica que nos faz ganhar pontos.

Tenha em mente que todos nós gostamos de pessoas nas quais podemos nos reconhecer. Um Vermelho não encontrará outros Vermelhos todo dia, então sempre será uma surpresa agradável quando isso acontecer. "Um igual! Maravilhoso!" Conheci Vermelhos que esfregavam as mãos cheios de empolgação antes de um debate acalorado.

Conclusão: Dê sua opinião sem pestanejar. Pode acontecer que, no fim, você tenha que ceder, mas nunca se deixe vencer tão fácil. Um Vermelho pode fazer barulho e reclamar, bater na mesa, aumentar o tom da voz e cerrar os punhos, e muita gente recua diante desse comportamento. Não é tão agradável quando gritam com você, não é?

Bem, a pior coisa a fazer é se intimidar e permitir que ele passe por cima de você. Se deixar um Vermelho fazer isso, você perderá algo muito importante aos olhos dele — respeito. Se ele não o respeitar, você será devorado. E ele passará por cima de novo e de novo e de novo até você ficar completa e totalmente marginalizado. Você não será digno de confiança, um porto seguro, no futuro.

Então o ideal é se colocar no olho do furacão e apontar quando ele estiver errado. Ao perceber que você não vai ceder, o Vermelho vai se entregar num instante. Isso se você souber do que está falando, é claro.

NADA DE PREGUIÇOSOS, POR FAVOR — VOCÊ PODE DESCANSAR QUANDO ESTIVER MORTO

Se seu chefe for Vermelho, ele trabalhará duro, talvez mais do que qualquer pessoa que já conheceu. Ele lidará com muitas atividades de uma vez só, mas terá controle absoluto sobre tudo o que está acontecendo.

Um Vermelho consegue aceitar o fato de que nem tudo dará certo sempre de primeira. Mas exigirá que você trabalhe duro. Você deve ser diligente em tudo; fique à vontade para fazer hora extra se tiver a possibilidade. Eu lhe peço de coração que não se torne um *workaholic* — a vida tem mais a oferecer do que o trabalho —, mas da perspectiva de um chefe Vermelho

isso seria uma qualidade fundamental. Ele o terá em alta conta se vir seu comprometimento traduzido em trabalho pesado.

Conclusão: Mostre que trabalha duro. Você não precisa correr até o escritório do Vermelho a cada cinco minutos, informando-o de que na noite anterior ficou no trabalho até as onze e meia da noite — é bem provável que ele não se impressione nem um pouco. Na verdade, é capaz de ele perguntar como uma tarefinha trivial como essa justifica o tempo que você passou nela. Mas você deveria trazer a informação sobre o que fez e apresentar — brevemente — o resultado dos seus esforços.

Esteja disposto a ter iniciativa. Ofereça sugestões que um Vermelho não solicitou. Como sempre, esteja pronto para a briga, mas ele apreciará sua determinação.

Por favor, observe a escolha de palavras na frase anterior. Ele não vai apreciar *você*, mas a sua determinação. Um chefe Vermelho pode muito bem gostar de você, o que acontece às vezes, sem dúvida, mas não espere muitas críticas positivas e elogios.

COMO SE COMPORTAR QUANDO CONHECER UM VERMELHO

Não é que você tenha que se adaptar completamente a como Vermelhos querem que se comporte — isso seria uma rendição de sua parte. Há várias outras coisas nas quais precisamos ficar de olho a fim de alcançar os resultados desejados. Por terem suas falhas e seus defeitos e geralmente fazerem vista grossa para eles, você pode ajudá-los a alcançar um resultado melhor — se souber como. Aqui estão alguns pontos para ter em mente.

"DETALHES... ZZZZZZZZ..."

Em suma, Vermelhos detestam entrar em detalhes. É entediante e toma tempo. Logo, tendem a ser descuidados com questões menores. Podemos chamar Vermelhos de muitas coisas, mas "meticuloso" não é uma delas. Como o destino sempre será mais importante que a jornada, Vermelhos farão qualquer coisa para alcançar os resultados desejados. Não faz parte da natureza deles considerar os detalhes e analisar os próprios métodos.

Conclusão: Se realmente quiser ajudar Vermelhos a trabalharem melhor, procure demonstrar os benefícios de ficar de olho nos detalhes. Explique que os resultados serão melhores e os lucros, maiores, se ele levar em conta alguns elementos pequenos, porém cruciais, do projeto.

Prepare-se para ele começar a bufar e para certa má vontade em agir de acordo com o seu conselho. Mas se você argumentar bem, seu conselho será seguido. Como sabemos, Vermelhos vão até seu limite, contanto que façam progresso.

RÁPIDO, MAS EM GERAL ASSUSTADORAMENTE ERRADO

Como já mencionei várias vezes, tudo no mundo dos Vermelhos tende a ser muito urgente. Você pode perceber por si mesmo os riscos que isso acarreta. Afundar o pé no acelerador pode parecer uma boa ideia, mas só quando todo o resto, bem como a maioria das pessoas, está no mesmo barco. Normalmente, Vermelhos disparam na frente de todo mundo e acabam se irritando porque os outros não acompanharam o ritmo.

Um Vermelho precisa de alguém que o faça parar e perceber que nem todo mundo entendeu a situação tão rápido quanto ele. Jamais dará conta de

todas as fases de um projeto sozinho — mesmo que se considere capaz —, mas provavelmente tentará. Ele ainda precisa ter sua equipe por perto.

Você provavelmente já ouviu o ditado “a pressa é inimiga da perfeição”.

Conclusão: Dê exemplos de incidentes nos quais a pressa, no fim das contas, fez a equipe perder tempo. Aponte os riscos envolvidos ao se precipitar. Explique que os outros não conseguem acompanhar e que seria ótimo se todos se inteirassem do projeto. Não ceda. Afirme que nem mesmo ele consegue fazer tudo sozinho. Force um Vermelho a esperar pelos outros.

Depois, tente discutir o episódio e mostre com clareza o que o Vermelho realmente alcançou e quanto lucrou por ir com um pouco mais de calma.

“VAMOS TENTAR ALGUMAS COISAS QUE AINDA NÃO FORAM TESTADAS E VER NO QUE VAI DAR”

Deveríamos mesmo fazer isso? Vermelhos não se afligem com riscos. Na verdade, muitos deles vão atrás de situações arriscadas só pela adrenalina. Falando nisso, o que os outros podem achar arriscado não é problema algum para Vermelhos. “Ei, a vida é arriscada. A gente não sai vivo dela!”

No entanto, Vermelhos precisam de alguém que pondere os prós e os contras. Os contras são um saco, claro, então um Vermelho pode muito bem simplesmente ignorá-los. Como a resposta para quais riscos devemos assumir geralmente está nos detalhes, sua abordagem pode ser parecida com a da dica anterior.

Conclusão: Vermelhos calculam riscos ao olhar constantemente os fatos, que são uma coisa que eles entendem. Como preferem não olhar para trás — pois é chato e cansativo —, privilegiando o foco no presente e no futuro, uma simples e honesta troca de experiências pode ser bem-vinda.

Ofereça exemplos de situações que historicamente se mostraram perigosas. Pode ser sobre os riscos do negócio, esquiar sem capacete ou chamar o chefe de idiota. Recorra aos fatos para provar as coisas e exija que a pessoa pense duas vezes antes de assumir um projeto sem primeiro checar as condições.

Como sempre, você está certo. Não desista.

“NÃO ESTOU AQUI PARA SER SEU AMIGUINHO. NEM DE NINGUÉM, VALE RESSALTAR”

Uma vez que não são tão focados em relações, os Vermelhos são criticados com frequência por insistir que todos os relacionamentos transcorram nos termos deles, até mesmo na vida pessoal.

As pessoas muitas vezes sentem que estão sendo esmagadas pelos amigos ou colegas Vermelhos. Isso raramente é proposital, apenas acontece. Não se pode fazer uma omelete sem quebrar ovos, e por aí vai.

O que os Vermelhos talvez não entendam é que os outros estão se afastando deles porque preferem evitar conflitos. Isso também significa que Vermelhos correm o risco de serem privados de informações importantes. O Vermelho talvez não se sinta excluído se não o chamarem para uma cerveja na sexta à noite, mas vai ser bem mais complicado se perceberem que ficaram de fora quando decisões importantes foram tomadas. No pior dos casos, isso pode levá-lo a suspeitar que as pessoas em volta estejam deliberadamente escondendo informações importantes. A luta pelo poder se torna iminente.

Conclusão: Vermelhos precisam entender que a estrada para a transparência total é se adaptar aos outros. Essa constatação pode nunca ter sequer passado pela cabeça deles, pois dirigem o foco mais para si mesmos e para as próprias questões. Mas, ao perceberem que ninguém consegue fazer tudo sozinho, podem ser convencidos a fazer uma pausa e realmente se importar com os outros.

Ao compreender que muitas pessoas acham importante falar do primeiro dente dos filhos, da mobília do chalé que alugaram durante as férias e do barco que estavam sonhando em comprar, o Vermelho consegue ouvir ativamente e contribuir para a discussão. E quando um Vermelho entende para que serve isso tudo, a porta está aberta. Você pode até mesmo aprender algo a respeito dele.

"QUE TIPO DE FRACOTE VOCÊS SÃO? AGUENTEM O TRANCO!"

Vermelhos ficam furiosos. Não se pode ser mais claro do que isso. Seu temperamento é tal que explode de vez em quando, causando muita dor de cabeça em todos à volta. Eles mesmos não percebem isso acontecer; gritar um pouco é só outra forma de comunicação.

Ninguém gosta de grosseria, mas nem todo mundo diz isso. Quando um Vermelho pisa no calo de alguém, é preciso lhe dizer com serenidade que as coisas não funcionam assim. Ele fará uma cara inocente e fingirá que não

sabe do que você está falando. Enquanto isso, pensará secretamente que é um exagero as pessoas terem medo dele.

Conclusão: Você deve confrontar seu comportamento imediatamente. Não permita qualquer exceção; apenas diga em alto e bom som que não vai tolerar comentários rudes, grosseria e birras desnecessárias. Exija um comportamento adulto e, se ele perder a cabeça, saia da sala. É importante que nunca o deixe conseguir as coisas vociferando.

Lembre-se de que essa é uma técnica — bate-boca — que há anos vem funcionando para Vermelhos. Quando criança, ele pode até ter conseguido o que queria por meio de brigas e gritaria. Muito provavelmente, sua família experimentou seu temperamento explosivo na mais tenra idade. E pode apostar que sucumbiram para evitar um escândalo do filho. Pouquíssimas pessoas o confrontaram a respeito disso, o que significa que a exigência por conversas mais calmas poderia facilmente levar a protestos ainda mais altos. Uma coisa que um Vermelho detesta mais do que tudo é lhe pedirem que diminua o tom de voz.

ADAPTANDO-SE AO COMPORTAMENTO AMARELO

O QUE UM AMARELO ESPERA DE VOCÊ
"NÃO É LEGAL ESTARMOS AQUI JUNTOS?"

Em essência, Amarelos não têm medo de conflito. Se alguma coisa der errado, podem se enfurecer de verdade, mas, se possível, preferem uma atmosfera agradável e aconchegante. Amarelos estão no seu auge quando todos os presentes adotam uma postura amistosa e o sol está brilhando.

Um Amarelo, no entanto, pode ser muito sensível ao fato de as pessoas estarem ou não de bom humor. Se os integrantes de um grupo estão de mau humor e a agressividade está intoxicando o momento, ele não ficará nem um pouco feliz.

Conclusão: Um Amarelo funciona melhor quando estiver feliz e satisfeito. Então sua criatividade atinge o ápice e toda a sua energia positiva flui. Portanto, você deve se esforçar para criar uma atmosfera calorosa e amigável em torno dele.

Ria bastante e se divirta. Escute suas piadas loucas, ria de todos os seus comentários bobos e estimule a atmosfera extrovertida e despreocupada.

Se fizer isso, você subirá no conceito dele e terá sua atenção. E isso é sempre uma boa ideia. Não é muito prazeroso estar perto de um Amarelo de mau humor.

"PEDI A ALGUÉM QUE CONSERTASSE AQUELE DETALHEZINHO — SÓ NÃO LEMBRO QUEM"

Manter o interesse de um Amarelo, sinceramente, não é a coisa mais fácil a fazer. Há muitas coisas que matam de tédio o funcionário, cliente, amigo ou vizinho Amarelo. Uma dica infalível para fazê-lo dormir em tempo recorde é desfiar um rosário de detalhes.

Não faça isso. Um Amarelo simplesmente não consegue lidar com minúcias. Fica entediado. Ele não apenas vai se esquecer do que você está falando, mas também vai achar que não precisa de todos esses detalhes. Sua força está no cenário mais amplo. Você pode pedir tranquilamente a um Amarelo que elabore uma visão de negócios para os próximos dez anos, mas nem pense em querer que explique como chegou lá.

Conclusão: Se quiser manter a atenção de um Amarelo, corte todas as trivialidades que puder. Sempre comece com as questões importantes. É perfeitamente normal que você saiba montar o mais novo *home theater*, mas não entedie seu amigo Amarelo com isso. Não é a praia dele. Ele só quer saber quando a música vai começar.

Ocorre da mesma forma que com os Vermelhos, se não pior. Amarelos não têm paciência com as coisas que não funcionam. Lembre-se de que eles não se importam com *como* as coisas funcionam, e sim *que* elas funcionam. Pode esquecer o manual de instruções, eles não vão ler.

SIGA SUA INTUIÇÃO — FUNCIONA SEMPRE

Se eu ganhasse 1 dólar a cada vez que um Amarelo explicou uma decisão completamente louca dizendo que "parecia a coisa certa", eu poderia estar morando no Ritz. Um estudo aponta que algumas pessoas tomam decisões melhores se forem guiadas pela intuição. Não importa o que faça, jamais mencione essa pesquisa ao seu amigo Amarelo.

Um Amarelo consegue ignorar prontamente os fatos, contanto que pareça a coisa certa. Não entenda mal: um Amarelo entende perfeitamente bem que algumas pessoas observam os fatos e que isso é importante. Ele não é estúpido. Simplesmente não está interessado. Quer proceder do jeito dele.

Você deseja que um Amarelo tome uma decisão? Deixe o Excel de lado e incline-se para a frente com um sorrisão: "O que você acha?"

Ele entenderá exatamente. E você terá uma resposta.

Conclusão: Aceite que um Amarelo sinta as coisas do seu jeito. Ele tem alta tolerância a incertezas e não se amedronta diante dos riscos. Adapte-se a isso. Você se conectará com ele ao mostrar que também é capaz de seguir sua intuição. Não importa se você sente que não é o certo, esse é o caminho para o coração de um Amarelo. Ele se reconhecerá em você e uma bela amizade tomará forma. O sol brilhará em você.

"ESSE CARRO É UM PROTÓTIPO? ESSE CONCEITO NUNCA FOI TESTADO? NINGUÉM FEZ ISSO? QUE EMOCIONANTE!"

Enquanto um Vermelho privilegia a velocidade, um Amarelo foca na última novidade. "Novo" é sinônimo de "bom". Todos os Amarelos sabem disso. E

por que não? Sem criatividade e novas invenções, todo o desenvolvimento simplesmente cessaria, certo?

Todo mundo gosta de ter uma emoção ou outra na vida cotidiana. A diferença reside na nossa definição de "emocionante". Para um Amarelo, "novo" também significa "emocionante". Amarelos são considerados pioneiros, pois geralmente são os primeiros a experimentar coisas novas. Veja só quem está na última moda, quem é o primeiro a dirigir um tipo novo — e de preferência incomum — de carro. Quem tem o modelo mais recente de celular e quem sabe que restaurante se tornará a sensação número um nos próximos meses?

Como conseguem acompanhar tudo isso? Não me pergunte. Provavelmente dedicam parte do tempo no trabalho para se manter a par de todas as coisas novas e interessantes. Mas também são os primeiros a implementar novos métodos de trabalho e novos conceitos para vender bens e serviços. É muita diversão.

Conclusão: Permita que um Amarelo se dedique ao que for mais novo. Ele vai amar. Se quiser lhe vender alguma coisa, use expressões como "última geração", "tecnologia recente", "nunca foi usado antes". Seu potencial cliente vai realmente embarcar.

"Ninguém mais testou? Eu preciso disso!"

Ele vai apreciá-lo por você ser empolgante, interessante e, acima de tudo, inovador. Reúna bastante energia, porque pode ser desafiador manter-se atualizado, mas Amarelos vão adorar. Entretanto, prepare-se para ser substituído rápido se eles encontrarem outra pessoa que seja ainda mais bem informada sobre as últimas tendências.

"VOCÊ PARECE INTERESSANTE. NÃO GOSTARIA DE SABER QUEM EU SOU?"

Você já deve ter compreendido que Amarelos gostam de outras pessoas. Eles funcionam melhor se estiverem cercados por uma multidão. Claro, Amarelos não gostam de todo mundo, mas darão uma chance à maioria.

O que você precisa fazer diante de Amarelos é se mostrar tão aberto e simpático quanto eles. Caso adote uma atitude fechada e reservada, ele não se sentirá bem-vindo. Por que não respondeu quando ele falou com você? Por que não sorriu com a história engraçada sobre o cachorro dele? Por que ele não sabe nada a seu respeito? Quais são os seus sonhos? Uma conexão pessoal precária pode resultar em um forte senso de insegurança, e sua

relação não se desenvolverá na direção certa. Se você for Vermelho ou Azul, é preciso deliberar com cuidado sobre como fazer isso funcionar. Se for do seu interesse, claro.

Conclusão: Seja acessível. Demonstre que está disponível, sorria bastante, faça o possível para demonstrar uma linguagem corporal receptiva. Quando um Amarelo perguntar onde você cresceu, não se limite a responder só a cidade. Diga também que morava no bairro tal, que adorava correr ao ar livre, que um trombadinha roubou sua carteira uma vez enquanto você estava caminhando pela rua X e que conheceu o amor da sua vida quando ela sem querer derrubou um prato de batatas fritas no seu colo em um restaurante. Pode parecer meio desnecessário, mas você deve definitivamente demonstrar interesse no Amarelo como pessoa. Não será difícil descobrir coisas a respeito dele, porque ele se abrirá com toda a tranquilidade do mundo. Mas mostre sinceramente que está curioso e interessado.

E lembre-se de que Amarelos são muito suscetíveis a elogios.

COMO SE COMPORTAR QUANDO CONHECER UM AMARELO

Para manter um Amarelo de bom humor, será preciso instigá-lo da forma certa. O problema se tornará bastante óbvio depois de um tempo, pois o Amarelo não realiza muitas tarefas. Certa vez observei um grupo de Amarelos que estava tentando resolver um problema. Todos falavam ao mesmo tempo e estavam se divertindo, e quando alguém lhes perguntava como estavam indo as coisas, eles respondiam "Maravilha!". Mas nenhuma linha havia sido escrita. Para realmente fazer progressos com Amarelos, é necessário mais do que apenas criar uma ótima atmosfera. Uma vez que esteja na frequência deles, você precisa fazer o seguinte:

APRENDA A DIFERENÇA ENTRE O AMARELO QUE PARECE ESTAR OUVINDO E O AMARELO QUE ESTÁ OUVINDO DE VERDADE

A verdade nua e crua é que Amarelos são, sem sombra de dúvida, os piores ouvintes. Geralmente não o admitirão, uma vez que a expressão em si — "pioooores ouvintes" — é algo negativo e eles farão de tudo para evitar negatividade. Muitos Amarelos realmente se veem como bons ouvintes. Sabe-se lá como eles inventaram essa ideia, porque simplesmente não é verdade. Claro, existem Amarelos que escutam, mas quando lhes convêm. Ou quando já conseguiram o que queriam de uma conversa. Mas, na maioria dos casos, pode esquecer.

Eles não querem ouvir, só falar. A maioria dos Amarelos simplesmente acha que pode expressar qualquer coisa muito melhor do que os outros. O problema é que eles ignoram o que todos estão dizendo.

Conclusão: Quando estiver lidando com Amarelos, certas coisas precisam ser feitas. Não importa se for você falando com seu parceiro sobre suas férias de verão ou com um colega sobre o projeto em andamento, é necessário obter um plano de ação e se preparar com cuidado. Você tem que saber qual é a sua mensagem e a reação exata que precisa deles. Convença a pessoa Amarela a responder de bom grado a suas perguntas de maneira concreta e a dizer: "Sim, estarei lá às quatro, como prometido", ou "É claro que notificarei o cliente exatamente como combinamos".

Mas — um “grande mas” (me perdoe a expressão, mas você sabe o que quero dizer — esteja preparado para monitorar tudo se o assunto for importante, porque o Amarelo não terá registrado nada disso. A menos que você tenha conseguido persuadi-lo a escrever na agenda dele, é claro. Esse seria o melhor caminho. Mas em todos os outros contextos, pode esperar que o que disse entrou por um ouvido e saiu pelo outro.

COMO REAGIR QUANDO FALAREM “SEM PROBLEMAS, VAI FICAR PRONTO RAPIDINHO!”

Amarelos são otimistas com relação a tempo, é assim que funcionam. Claro, o trabalho que você fizer pode ficar pronto rápido, mas raramente em tão pouco tempo quanto um Amarelo acredita. Isso acontece porque ele simplesmente não consegue planejar ou estruturar a própria vida. Já trabalhei com pessoas que acreditavam piamente que poderiam fazer oito reuniões por dia, que pensavam que só levaria dois dias para reformar uma cozinha inteira e que é possível atravessar Manhattan em vinte minutos.

São manifestações típicas do otimismo dos Amarelos. Mas o problema está bem claro: é impossível dar conta de tudo que um Amarelo quer fazer, sobretudo porque ele não faz a menor ideia de quanto tempo leva para concluir alguma coisa. E mesmo que pergunte aos outros quanto tempo leva, não lhes dará ouvidos porque o que estão dizendo é errado. No fim das contas, ele provavelmente acredita que sabe mais do que os outros.

O outro problema é que ele não vai engatar quando deveria. Você conhece alguém que tirou um dia de folga para pintar o quarto e às três da tarde ainda nem tinha aberto a lata de tinta? “Vou só fazer isso primeiro, depois ligar para fulano, então dar um pulinho ali, então...” Às vezes me pergunto se quem programa o horário do metrô é Amarelo. Não há nada de horrível nisso, é só uma total inabilidade de ter um senso de tempo com algum pé na realidade. E um sentimento genuíno de que o tempo é uma riqueza inesgotável.

Lembro-me de um jantar com alguns amigos Amarelos. O pub tinha uma política de sessões de noventa minutos, o que significava que se você chegasse lá 25 minutos atrasado não teria nem entrada nem sobremesa, porque a cozinha não conseguiria prepará-las a tempo. Meu sócio e eu chegamos com quinze minutos de antecedência — temos um pouco de Azul em nossos perfis. Fomos direto para a mesa e nos sentamos para esperar

pelos outros. O tempo passou. Quarenta minutos depois, ou seja, com 25 minutos de atraso, eles chegaram e disseram brincando que tinham se esquecido da hora. Conseguimos pedir apenas o prato principal, comer e pagar rapidamente antes que o próximo cliente pleiteasse a mesa. O estranho foi que, quando falamos sobre esse episódio depois, a lembrança deles era a de que estavam apenas alguns minutos atrasados. Simplesmente bloquearam na memória que perderam 30% do jantar.

Conclusão: Coordene de maneira adequada todos os compromissos com Amarelos. Sincronizem seus relógios. Explique com muita calma que o avião decola às oito da noite e que ele será deixado para trás se não chegar na hora. Diga o seguinte: se ele não estiver no carro duas horas antes de o avião partir, você vai ter um ataque cardíaco e morrerá. Diga ao Amarelo que ficará profundamente irritado e que sua amizade poderá ser abalada por causa de tantos deslizes.

Se o jantar começar às sete da noite, convide todos para a hora certa, mas estipule seis e meia aos amigos Amarelos. Eles serão os últimos a chegar de qualquer jeito. E aparecerão com desculpas bem formuladas. Prepare-se para ouvir histórias bem mirabolantes. E saiba também que os Amarelos negarão muito enfaticamente que são otimistas com relação a tempo. Eles insistirão que certamente mantiveram o olho no relógio. Foi apenas algo que aconteceu no caminho.

ACOSTUME-SE COM A IDEIA DE QUE UMA GRANADA DEVE TER EXPLODIDO AQUI

As mesas mais desorganizadas que já vi pertenciam, todas elas, a Amarelos. Monitores de computador com tantos post-its colados que você mal consegue ver a tela. As garagens mais bagunçadas e os sótãos mais entulhados também. Mas isso é só o que está visível. Peça para ver o diário de uma pessoa Amarela. Ou a bolsa. Nem pense em querer ver o armário. E isso ainda se restringe apenas ao meramente físico.

Reuniões são adiadas ou esquecidas, coisas desaparecem, carros se perdem em estacionamentos. Chaves somem sem deixar vestígios. Além disso, muitos Amarelos não têm habilidade de planejar seu dia. Podem ir ao supermercado cinco dias seguidos e comprar uns três itens de cada vez porque não fizeram uma lista de tudo que precisavam. Isso se dá porque não sabem o que querem até chegar lá, ou porque têm certeza de que conseguem se lembrar dos dezenove produtos que precisam comprar.

(Amarelos têm uma visão muito ingênua das próprias habilidades. Dirão a quem quiser ouvir que têm a melhor memória do mundo.)

Conclusão: Se realmente quiser ajudar um Amarelo a se organizar, certifique-se de que ele obtenha pelo menos alguma estrutura em sua vida. Ajude-o criando uma lista simples. Se forem fazer compras, anote você mesmo o que precisa ser comprado. Seu parceiro, ou amigo, esquecerá metade das coisas.

Crie uma estrutura para ele. Amarelos são aqueles que mais precisam de estruturação na forma de diagramas e listas de tarefas. Paradoxalmente, eles odeiam tudo isso. Não se deixarão ser "limitados" em um sistema que não seja fruto de uma escolha própria. Seja diplomático. Se pressionar muito, as reações podem ser bem drásticas.

"Por que tudo precisa ser gerenciado com tanto detalhe? Estamos vivendo em um Estado fascista, por acaso?"

LEMBRE-SE DE QUE, PARA AMARELOS, A COISA MAIS IMPORTANTE É ESTAR BONITO. O TEMPO TODO.

"Eu, eu, eu." Amarelos têm egos fortes, assim como Vermelhos, sem dúvida. Gostam de receber atenção; se jogam no centro das coisas com mais rapidez do que qualquer um. Divertem-se muito quando estão no meio da ação. Seu amigo Amarelo é um raio de sol, falando mais alto e rápido do que todo mundo e jorrando luz ao redor com sua personalidade.

"Mire o holofote em mim. Me veja, me escute, goste de mim." Mas o problema é que isso significa que ninguém mais tem espaço algum. Muitas conversas terminam com o indivíduo Amarelo falando em alto e bom som sobre sua experiência ou sua opinião. Não importa o que você esteja falando — guerra, fome, dieta, carros, executivos, jardins —, um Amarelo trará um episódio em que ele mesmo é o protagonista. Se não tiver nenhuma história, inventará uma.

Seus pensamentos geralmente começam com a palavra "eu". "Eu quero", "Eu acho", "Eu posso", "Eu sei", "Eu vou"... É bem natural. Gostam de outras pessoas, mas gostam ainda mais deles mesmos.

Conclusão: Amarelos precisam entender que há outras pessoas na sala ou no projeto além deles mesmos. Você não pode permitir, em hipótese alguma, que Amarelos consumam todo o oxigênio do recinto. Eles precisam

ouvir — de alguém com coragem e perseverança — que têm que deixar os outros entrarem na discussão, seja ela qual for.

É impossível explicar isso no meio de uma conversa com outros presentes. Não será bem recebido. Amarelos podem ficar muito ofendidos com tamanha crítica. Ele pensará coisas como “Todo mundo só liga para si mesmo”, “Só eu me importo comigo”. Esse tipo de feedback deve ser dado de maneira discreta e positiva. Depende um pouco de quanto a pessoa tem de amarelo em sua personalidade: a partir daí, você provavelmente precisará de um plano.

Prepare-se para uma coisa: vocês podem muito bem se tornar inimigos no processo. Você está definitivamente assumindo um risco. Afinal, ouvir que se é egocêntrico e autocentrado não é nada lisonjeiro. Amarelos entenderão isso, porque não são estúpidos. Mas simplesmente acharão que sua análise está equivocada. Então você terá muito trabalho aqui. Ou talvez seja melhor trocar de amigos logo.

“FALAR É FÁCIL”

Acho melhor ir direto ao ponto para evitar confusão: Amarelos falam mais do que fazem. Têm uma propensão a mencionar tudo o que precisam fazer em vez de realizar de fato alguma coisa. Todo mundo que conhece um genuíno Amarelo sabe do que estou falando.

Ok, muitas pessoas têm dificuldade de manter a motivação no trabalho, sobretudo diante de tarefas chatas. Mas Amarelos acham particularmente difícil dar o primeiro passo quando se deparam com tarefas desconfortáveis. Seja ligar para um cliente insatisfeito, trocar o óleo do carro ou ir à farmácia. Se for chato e entediante, não vai rolar. Suas desculpas para evitar trabalhos enfadonhos serão numerosas e criativas.

Como a perspectiva de tempo de um Amarelo é baseada no futuro, eles gastam mais tempo falando do amanhã do que se dedicando para chegar lá. Poucos elaboram tantos planos loucos ou estabelecem tantos alvos irreais quanto os Amarelos. Por pensarem em voz alta, aqueles ao redor acreditam que as coisas vão acontecer. “Uau! Parece incrível!”

Conclusão: Para ajudar seu amigo Amarelo é preciso garantir que ele ponha a mão na massa e comece a trabalhar. Dê um empurrãozinho, mas com delicadeza. Trate-o um pouco como trataria uma criança. Seja afetuoso, mas claro. Se perceber que você está tentando se tornar o chefe

dele, as coisas podem ficar difíceis. Amarelos detestam se sentir controlados. Eles precisam de toda a ajuda para pegar no tranco, mas não quer dizer que gostam disso. São almas livres e não obedecem a ninguém.

Então você deve ser diplomático. Com calma e delicadeza, explique o valor de fazer o trabalho em si, agora que ele sabe o que precisa ser feito. Tire um momento para explicar a um Amarelo como a enorme popularidade da qual já desfruta pode aumentar ainda mais se ele terminar as coisas. Todos vão amá-lo, e ele será mais popular do que nunca.

Isso parece simples? *É* simples. Você só precisa superar sua resistência a inflar seu ego de forma bem óbvia. Mas vai funcionar.

PERCEBA QUE ELES PODEM ATÉ VER SEUS LÁBIOS SE MOVENDO, MAS NÃO ESTÃO ESCUTANDO NADA DO QUE VOCÊ ESTÁ DIZENDO

Esse poderia muito bem ser o subtítulo de uma seção exclusiva sobre maus ouvintes, porque essas coisas estão conectadas umas com as outras. Todos nós cometemos erros e ninguém é perfeito. Isso é óbvio para todos, até mesmo para Amarelos. Em discussões hipotéticas, eles conseguem concordar que outras pessoas realmente precisam se recompor, se disciplinar e se esforçar. Podem até admitir que não existem pessoas perfeitas. Até aí tudo bem. Os problemas surgem quando tentamos fazer um Amarelo em particular entender que *ele* talvez precise progredir. Isso cria um conflito, especialmente se a crítica for expressa em público.

Amarelos acham difícil lidar com críticas. Imagine, existem pessoas que não gostam de nada do que os outros fazem e dizem! Já me reuni individualmente com Amarelos e lhes dei feedbacks pessoais sobre seus perfis. Tudo vai bem até chegarmos à página com as “Áreas que podem ser desenvolvidas”, isto é, as fraquezas.

Mesmo que a relação esteja tranquila, a temperatura da sala cai vertiginosamente. Antes que eu possa dizer “pouco autoconhecimento”, muros defensivos são levantados diante do Amarelo. No fundo, ele sabe que tem fraquezas, só não quer conversar a respeito delas.

Conclusão: Se deseja se conectar com um Amarelo ao lhe dar feedback negativo, é preciso ser persistente. Crie uma atmosfera amigável na sala e encontre o tom certo na mensagem para que a sua crítica seja aproveitada da melhor forma.

Você pode muito bem bater na mesma tecla o mais forte que puder para sacudi-lo firmemente, e jogar na cara dele a verdade nua e crua. Não recomendo. Em vez disso, repita o feedback até ele entender.

Clareza é a chave. Assegure-se de que esteja extremamente bem preparado, com todos os fatos possíveis para reforçar suas afirmações. Amarelos são manipuladores espertos. Se perceber que você não está convicto em sua crítica e não ficará de olho, ele vai arranjar alguma distração sem que você perceba. Ele é bom em criar cortinas de fumaça. Faça o possível para não se perder em meio à neblina.

Obtenha respostas verdadeiras para as suas perguntas e garanta que ele entendeu a mensagem. Insista para que ele ponha no papel o que você disse. Peça-lhe que repita seu feedback.

Mas você também precisa definir um plano de ação. Mas guarde-o para a próxima reunião. No momento, você provavelmente foi o mais longe possível com um Amarelo. Você ficará exausto se continuar.

Mais uma coisa: isso não acontece quando o feedback é positivo. Nesse caso, o Amarelo embarcará no trem da alegria mais rápido do que possa imaginar.

ADAPTANDO-SE AO COMPORTAMENTO VERDE

O QUE UM VERDE ESPERA DE VOCÊ
TUDO DEVE SER AGRADÁVEL; DO CONTRÁRIO ELE SE SENTIRÁ BEM... MAL...

Segurança sempre será importante. Um Verde realmente se preocupa com tudo que possa acontecer. Não gosta de insegurança e resolve isso se escondendo como pode. Se você não vê, então não está lá. Ele não quer estar em lugar algum se se sentir muito inseguro. Luta por estabilidade e não quer saber de apostas arriscadas.

Mas você pode estar pensando: o mundo é um lugar perigoso para se viver. Existe um número infinito de perigos lá fora. Absolutamente tudo pode dar errado. Meu relacionamento pode terminar, posso ficar doente, meu cônjuge pode me deixar, meus filhos podem achar que sou um idiota. Posso perder meu emprego; meu chefe pode começar a concordar com meus filhos; posso acabar entrando em conflito com várias pessoas. A caminho do trabalho, posso sofrer um acidente de carro; uma pessoa pode morrer engasgada com uma espinha de peixe...

Tudo isso torna a vida assustadora. Qualquer coisa pode acontecer. Muitos Verdes que conheci ao longo dos anos em meu trabalho como coach disseram que se sentem paralisados diante de todos esses perigos em potencial. Sentem-se sobrecarregados com pensamentos sobre esses perigos e ficam completamente impotentes. E como eles já não são por natureza motivados para dar as caras por aí, é muito mais fácil ficar em casa. Sãos e salvos em casa ao lado da lareira.

Não foram Verdes que emigraram para a América. Jamais teriam entrado no barco, porque quem sabe como a viagem seria? E se sobrevivessem à viagem em si para o outro lado do mundo, quem poderia dizer o que encontrariam quando chegassem lá? As histórias sobre todas aquelas pessoas que alcançaram sucesso e riqueza poderiam muito bem ser uma bobagem completa. E mesmo que você conseguisse um emprego, que realmente encontrasse um lugar para morar, quem garante que você seria feliz? Imagine se você acabasse ainda mais miserável do que era quando estava em sua terra natal? Você sabe o que tem, mas não faz a menor ideia do que conseguirá.

Conclusão: Aceite que essa pessoa não pensa como você. Aceite que ela é movida tanto pelo medo quanto por qualquer coisa — talvez até mais. Mostre que está preparado para ouvir sobre as ansiedades dela. Não diga coisas como “Não tem motivo para ter medo”. Não funciona porque o medo em si é real. E também não é verdade. Há muitas coisas que provocam medo genuíno. Todos nós temos coisas que nos deixam ansiosos; um Verde simplesmente tem mais.

Em vez disso, ajude seu amigo Verde a encarar o medo do desconhecido. Convença-o a enfrentar o que o assusta e ainda assim seguir adiante. Assim como quando aprendemos a nadar na infância, apesar do fato de a água parecer fria e perigosa, podemos apoiá-lo por meio de gentis empurrõezinhos.

Quando seu amigo disser que a grama do vizinho *não* é mais verde, respire fundo e continue tentando.

NADA ACONTECEU. DUAS VEZES

Tenho certeza de que você se lembra a respeito da passividade do Verde. Nada é grande demais para ser ignorado. Ser proativo e determinado, ter um estilo de vida ativo — tudo isso perturba a tranquilidade. E isso não será apreciado. Ele não ficará feliz se você aparecer toda hora com coisas novas para fazer.

Verdes se sentem melhor quando não têm que ser ativos. Chegam em casa numa sexta à noite tão completamente exaustos de passar a semana tentando fazer o mínimo possível que agora precisam descansar. Já conheci Verdes cujos esforços para evitar o trabalho lhes custam mais energia do que realmente fazer o trabalho.

As consequências são óbvias para aqueles em volta. Eles não gostam de fins de semana cheios de programações. Visitar a sogra, organizar um piquenique, levar o filho para o treino de futebol, limpar a garagem, convidar os vizinhos para jantar — tudo se torna um fardo para ele, e muitas vezes nada do que foi planejado acaba sendo feito. Um Verde desliza sob o radar e desaparece por completo. Precisa de paz e tranquilidade para poder fazer o que faz de melhor. Paz e tranquilidade o fazem se sentir seguro e satisfeito.

Conclusão: Em certa medida, devemos respeitar essa condição. Precisamos nos colocar no lugar dessas pessoas, sabendo como pode ser

estressante estar em movimento constante. Na sociedade de hoje, é impossível evitar todo esse fluxo de movimento e atividade. Isso significa que um verdadeiro Verde frequentemente sente que está fazendo algo de errado. Ele escuta sobre os fins de semana de todos, suas atividades, como terminaram um projeto complicado atrás do outro. Isso tudo soa exaustivo para um Verde.

A solução é permitir a ele seus períodos de paz, tranquilidade e ócio. Ele necessita proceder assim. Isso não significa, claro, que vai ficar sentado olhando a vida inteira passar, mas ele realmente precisa que lhe permitam fazer uma quantidade razoável de... nada.

"PARA ONDE ESTAMOS INDO NA VERDADE? ME INCLUA FORA DESSA..."

Estabilidade e previsibilidade são elementos valiosos para o Verde. E quando fazemos uma pausa para pensar, percebemos que isso tem sua lógica: é bom saber o que vai acontecer. Em alguma medida, todos nós temos dependência de controle. Simplesmente queremos saber. Para Verdes, essa dependência é muito forte. Quando Vermelhos perguntam o quê, Amarelos perguntam quem. Quando Azuis perguntam por quê, Verdes querem saber como.

Ele simplesmente precisa descobrir qual é o plano. O que precisa acontecer? Quando será? O que ele realmente espera?

Observe como isso funciona em casa. Quem sempre se senta no mesmo lugar durante o café da manhã? Sei que muitos de nós somos criaturas de hábitos, mas se você surrupiar a cadeira que o Verde reivindica para si há tanto tempo, a própria existência dele fica desordenada, e ele não vai conseguir empurrar a comida goela abaixo.

Mas a necessidade de estabilidade vai além disso. Tem a ver com qualquer coisa que remotamente lembre mudança. Em nossa sociedade, a única coisa permanente é a mudança. Nada é totalmente previsível; tudo gira em torno do próprio eixo e aparece em novos modelos e formas. E tudo isso é extremamente estressante para Verdes.

Conclusão: Como o Verde aparecerá sem ter pensado em alguma coisa, caberá a nós fazer o planejamento. Mas talvez esteja tudo bem. Podemos tranquilizar a mente do Verde explicando cada passo do plano. Em vez de dizer que vocês receberão convidados no fim de semana, talvez seja melhor explicar que chamou John e Mary para o jantar, que oferecerá uma entrada,

um prato principal e uma sobremesa, e que preparará a refeição principal enquanto o parceiro Verde se responsabilizará pela sobremesa. Você explica quem vai comprar o quê. Quem vai comprar o vinho, quem vai comprar flores novas, e por aí em diante. Pode-se até estabelecer o dia em que o Verde precisa fazer a parte dele. E, quem sabe, talvez escrever o endereço da floricultura e fazer uma lista com instruções precisas sobre o que será comprado.

Parece exagero? De jeito nenhum. Lembre-se, quando o assunto é ter iniciativa própria, o Verde não é nenhum campeão mundial. Pense na sua família como se fosse uma empresa — ninguém faz as mesmas coisas porque somos bons em coisas diferentes. Se você é melhor em tomar a iniciativa, vá em frente. Mas certifique-se de que seu companheiro Verde está a bordo. Do contrário, há um risco de que ele fuja pela porta dos fundos.

COMO SE COMPORTAR QUANDO CONHECER UM VERDE

Ok, agora você sabe como seus amigos Verdes gostariam de ser tratados. O resultado será um relacionamento calmo e feliz, e vocês serão amigos por muitos anos. Legal, né? Mas você não pode parar aí, porque, a menos que também seja um verdadeiro Verde, vai querer fazer alguma coisa de vez em quando. E você vai precisar ter algumas estratégias apropriadas para dar o pontapé inicial no seu amigo sedento por estabilidade.

"POR QUE TUDO TEM QUE SER TÃO TRABALHOSO? ARGH. VOU DORMIR"

Já mencionei isso, mas precisamos falar mais sobre essa questão. Eles não gostam de nenhum tipo de atrito. Recuam quando uma discussão fica acalorada ou se o interlocutor fecha a cara na hora errada. Tudo pode ser um conflito em potencial, o que é uma condição muito ruim para Verdes. Eles se trancam e se tornam silenciosos e passivos.

Certa vez, muitos anos atrás, estava ministrando uma conferência de vendas na qual eu treinava a efetividade pessoal dos vendedores. Um deles estava mexendo sem parar no celular, e quando eu — com toda a delicadeza — lhe pedi que terminasse suas mensagens durante o intervalo, ele se enrijeceu e parou de falar. Não respondia a nenhuma pergunta nem participava de nenhuma discussão. Não levantou mais a caneta pelo resto do dia. O sujeito me encarava, e quando eu perguntava qual era o problema, só dava de ombros.

Ele me deu a pior avaliação que já recebi na vida. Apesar de termos cinco dias de conferência, aquele dia em particular foi decisivo, e ele realmente me cortou em pedaços. Ele nunca tinha conhecido um consultor tão rude e incompetente. Sentia que eu o tinha apunhalado pelas costas. Não preciso nem dizer que tinha sido uma reação completamente irracional, sobretudo considerando que tínhamos combinado de não usar o celular durante as sessões. Mas não importava — esse cara ainda achava que eu o tinha atacado cruelmente, e me puniu da única forma que conseguiu: por meio da completa passividade. Pouco depois, telefonei para ele e o

confrontei. Ele admitiu que seu comportamento tinha sido infantil e pediu desculpas.

Conclusão: Se tiver algum comentário a fazer a respeito de um Verde, atente-se à forma como vai fazer isso. Por exemplo, se for uma crítica, garanta que vocês dois estejam a sós. Faça o possível para que a pessoa com quem está falando entenda que você ainda gosta dela, mas acredita que ela e o grupo (grupo de trabalho, equipe esportiva, família, associação) funcionarão melhor se houver certas mudanças. Não lhe pergunte o que ela pode fazer. Em vez disso, peça-lhe que faça certas coisas específicas. Pode ser que ela mesma saiba disso, mas, como sempre, não vai tomar a iniciativa — você vai ter que fazer isso.

"ERA MELHOR ANTES. MUITO MELHOR"

Quando o assunto é mudança, um dos meus exercícios preferidos é pedir que todos os integrantes que têm medo de que sua rotina sofra alguma alteração fiquem de pé. Vez ou outra alguém fica de pé, mas é mais comum que ninguém se mexa.

Por quê? Porque todos nós sabemos que a mudança é inevitável e necessária no mundo. Algumas pessoas admitem que não gostam de mudanças, mas essa observação se restringe a um nível intelectual. E, então, nos sentamos calmamente em nossas cadeiras fingindo que ninguém ali tem aversão a mudanças. Além disso, ninguém mais fica de pé.

Em seguida, minha próxima pergunta é: "Quem acha que alguém neste grupo tem medo de mudanças?" De repente, o grupo todo fica de pé, e eles olham em volta com um sorrisinho divertido. Então, quem são aqueles que não gostam de mudanças? Resposta: "Todos os outros. E como os outros são o problema, não preciso fazer absolutamente nada."

O problema se alastrou. A maioria da população tem verde como sua qualidade dominante. Essa é a principal razão pela qual não conseguimos aceitar a mudança de braços abertos. Tudo que é novo é ruim e deve ser firmemente desencorajado.

A mudança súbita é a mais difícil de aceitar. Quanto mais rápida for, pior fica. Então, quanto mais rápido as engrenagens rodarem em nossa sociedade, mais frenéticos ficam aqueles que não gostam de mudanças. Vemos isso o tempo todo em novos relatórios. Amarelos e Vermelhos

inventam uma mudança atrás da outra; Verdes e Azuis, que estão em maioria, tentam acompanhar. E o estresse só aumenta.

Conclusão: Se quiser conseguir que um Verde aceite mudanças, será preciso ter muita paciência. Divida o processo em partes menores e reserve algumas semanas para convencer e conquistar o interlocutor, especificando os detalhes em seguida. Deve-se descrever o processo ponto a ponto, e várias vezes, já que ninguém vai fazer qualquer anotação. Faça isso até a mensagem chegar ao destinatário.

O grupo deve ter a chance de construir o próprio caminho rumo à única solução possível: a mudança. Quando o sentimento surgir, você estará fora de perigo. Mas até lá a estrada é longa e complicada. Você precisa saber exatamente para onde está indo e se lembrar sempre de por que está fazendo tudo isso. Se você for Vermelho, basicamente será tomado todo dia pela urgência de forçar sua opinião no grupo, mas nem preciso explicar que você pode muito bem derrubar a empresa se fizer isso. Pouparia tempo e muita dor para todos os envolvidos.

ALGUÉM PRECISA ASSUMIR O COMANDO SE NÃO QUISERMOS TODOS AFUNDAR

Sejamos sinceros — o comportamento específico do Verde não é uma qualidade típica da liderança. Sobretudo porque muitas vezes liderança tem tudo a ver com mudança. Felizmente, isso não significa que não existam bons chefes Verdes — existem muitos por aí —, mas eles não nascem em árvores. Não progredirão da mesma forma que Vermelhos e Amarelos.

É conveniente não ter que assumir responsabilidade. Acho que todos nós temos algum grau de preguiça. E é libertador não ter que pensar, fugir das decisões e só ser um passageiro. Claro, isso varia dependendo das circunstâncias, mas Verdes desenvolveram a preguiça como uma forma de arte. Não querem ter nenhuma responsabilidade porque a) pode levar a um conflito se alguém não concordar com uma decisão ou b) pode gerar muito trabalho extra, e isso não tem como ser bom. Por isso, fogem disso o máximo possível.

A responsabilidade é onerosa, requer força interior, bem como um impulso externo para assumi-la. Mas, ao mesmo tempo, é uma medida de maturidade, e isso começa com tomar responsabilidade por si mesmo e pela própria vida. Verdes (e às vezes outras cores) têm a tendência de culpar tudo e todos, menos eles mesmos. Certa vez, conheci uma mulher que tinha uma lista completa de coisas a quem poderia jogar a culpa se algo não tivesse saído como gostaria. Culpava o governo, a oposição, os impostos, seu empregador, a situação do mercado, sua educação, seus pais, seu marido e seus filhos. Às vezes a culpa era do clima. Todo mundo levava a culpa, menos ela.

O que ela ganhava com isso? É difícil entender. Ela mesma não tinha que assumir responsabilidade alguma. Porque sempre tinha algum outro fator que era responsável por isso ou aquilo, e ela nunca precisava enfrentar seus próprios problemas e mudar de fato alguma coisa. Lembro de ter lhe pedido que explicasse como era possível ela própria não estar na lista, mas acho que a minha cliente não entendeu a pergunta.

Em razão da passividade monumental que uma pessoa Verde pode demonstrar, imediatamente acabaremos tendo problemas. Se alguém não

remar ou assumir o timão, nem toda a reza do mundo vai ajudar. E Verdes permanecerão sentados, esperando por ajuda. (Geralmente, alguém vai lá e ajuda, então, apesar de tudo, eles sobrevivem.)

Conclusão: Se quiser progredir com um grupo grande de Verdes, você tem que assumir o comando e segurar o volante com firmeza. Pedir a um grupo de Verdes que resolva uma tarefa tem tanta utilidade quanto colocar um freio de mão numa canoa. Eles não vão começar a menos que você os coloque nos trilhos.

Uma abordagem irritada do tipo “pensei que vocês eram adultos” não vai funcionar. Claro, eles são adultos, mas se tornam crianças quando se trata de coisas básicas como tomar decisões. E muito disso se baseia no fato de que uma vez tomaram a decisão de não tomar nenhuma decisão. Então alguém deve colocar os pés deles no chão e indicar a direção certa.

Faça isso e faça agora. Mas ao mesmo tempo... seja gentil...

ADAPTANDO-SE AO COMPORTAMENTO AZUL

O QUE UM AZUL ESPERA DE VOCÊ
É MUITO MELHOR PENSAR EM TUDO DESDE O COMEÇO

Um Azul prepara tudo meticulosamente. Se você combinou de se encontrar com ele em um lugar tal na hora tal, pode ter certeza de que estará lá. Um Azul terá vasculhado todo o material, analisado tudo até os mínimos detalhes, e estará preparado para discutir absolutamente tudo sobre o assunto. Terá um plano alternativo e um plano de contingência para isso também.

ELE PENSOU EM TUDO. VOCÊ DEVERIA FAZER ISSO TAMBÉM

Ser Azul é um pouco como estar prestando serviço militar. Nenhuma desculpa será aceita. Se o pneu furar, deverá estar preparado para isso. Se o estepe estiver furado, deve ter um plano para isso também. Ele fará perguntas minuciosas se você disser algo como "É assim que as coisas são". Da próxima vez que encontrá-lo, a confiança dele em você terá diminuído um pouco.

Conclusão: Certifique-se de que é capaz de mostrar que fez seu dever de casa e está bem preparado. Por exemplo, quando um cliente ou estrategista político Azul estiver perguntando sobre uma coisa ou outra, puxe o exato arquivo da sua pasta. Não faça qualquer estardalhaço por saber a resposta. Ele não esperaria nada menos do que isso.

E — o mais importante — se não tiver a resposta, seja sincero. Diga que não sabe. Não arranje uma desculpa só para escapar da situação. Quando o Azul descobre a sua mentirinha — e ele vai descobrir —, você cai no conceito dele. Não é o ideal ter que voltar no dia seguinte com a resposta, mas é definitivamente preferível a contar uma lorota.

Um vendedor de carros que conheço geralmente diz que quando recebe clientes Azuis, ele já sabe de antemão que o cliente é mais informado sobre um modelo particular de carro do que ele, uma vez que ele, como vendedor, tem que saber os detalhes de mais de cinquenta modelos. Clientes Azuis não fazem perguntas para descobrir as coisas, mas para confirmar o que já sabem. Então o vendedor nem tenta mais fingir. Se não souber a resposta,

ele reconhece e então a descobre. É o único caminho para ganhar a confiança de um cliente Azul.

NÃO ESTAMOS AQUI PARA SERMOS AMIGOS E FICARMOS À VONTADE

Essa é uma certeza quando nos referimos a uma relação no escritório. Atenha-se ao trabalho. Certifique-se de estar focado na tarefa a ser resolvida. Um Azul não está nem um pouco interessado em suas preferências pessoais, ou no que acha do carro dele, da casa, dos seus esportes favoritos ou qualquer outra coisa que não esteja relacionada ao trabalho. Ele está lá para trabalhar. Ponto final.

Lembro-me de uma vez que, após cinco ou seis reuniões com um gerente de pessoal em uma grande empresa, pensei que já o conhecia. Tínhamos passado da fase de apertar as mãos a toda hora, e ele já sabia como eu preferia meu café. Na sétima visita, me ocorreu lhe perguntar quais seriam seus planos para as férias. Não sei o que deu em mim. Primeiro, seu semblante se tornou vazio e então seus olhos ansiosos começaram a vagar por toda a sala. Acabei falando alguma besteira qualquer para reparar o meu erro. Eu também não tinha lhe dito sobre as minhas férias. Depois de quatro visitas, ele me informou gentilmente que planejava ir à Tailândia no ano-novo com a família.

Essa foi a abertura.

Conclusão: Atenha-se à tarefa. Trabalhe com checklists nos quais questões factuais são observadas — coisa que você pode riscar junto com o Azul. Se você for Amarelo, deixe de lado parte da sua espontaneidade. Nesse caso, deixe de lado o máximo de espontaneidade que puder. Force-se a fazer uma coisa de cada vez. Lembre-se de que um Azul raramente — ou nunca — pergunta como as coisas estão indo ou demonstra interesse em seus problemas pessoais. Então também não faça isso. A palavra em si seria a resposta dele: “Pessoal. Isso é particular. Fique fora disso.” Com o tempo ele se abrirá se quiser. Não é que não goste de você, ele só quer trabalhar primeiro. Aceite isso, e tudo correrá bem.

VISÕES NÃO SÃO NECESSÁRIAS. VAMOS TODOS MANTER OS PÉS NO CHÃO, MUITO OBRIGADO

Seus amigos Azuis não estão voando por aí. Estão com os pés no chão usando suas mentes críticas para julgar se as coisas são realistas ou não.

Enquanto você talvez ache que sejam chatos, desconfiados ou completamente pessimistas, eles acreditam que são apenas realistas. Querem saber como é a realidade, não como ela pode ser se você for um sonhador ou um visionário.

Lembro que uma vez, quando ainda trabalhava no setor bancário, estávamos em uma reunião a fim de traçar metas para os próximos meses. Eu pretendia inspirar minha equipe a alcançar grandes feitos, como nunca tinham sido vistos. Terminei meu discurso motivacional exclamando: "Logo chegaremos ao topo da montanha e olharemos do alto o mercado que conquistamos. Nós, todos nós, no topo da montanha!" Enquanto os funcionários Amarelos, Vermelhos e, em certa medida, Verdes sorriam e vibravam, os Azuis só diziam uma coisa: "Não conseguimos nos ver lá de cima. Como chegamos até lá?"

Os Amarelos berraram: "Vocês não têm nenhuma visão?"

E os Azuis responderam: "Nós temos Excel."

Se um plano parecer louco, o Azul jamais terá alguma confiança nele. Não faz sentido brincar com sentimentos ou tentar promover ideias que são doidas demais. O que você diz precisa partir de perspectivas realistas; do contrário, você não vai chegar a lugar algum.

Conclusão: Pense bem no que quer dizer e no que quer convencer um Azul a acreditar. Deixe de lado os devaneios e as visões. Pode até valer a pena avaliar o tipo de linguagem que usará ao abordar seu plano. Pule todos esses discursos motivacionais que Amarelos e Vermelhos adoram. Atenha-se aos fatos e seja claro.

Se você tiver uma ideia que nunca foi testada, tente estabelecer objetivos razoáveis. Não diga que dominará o mercado em três meses, ou que o time vai ganhar a liga mirim apesar de ter perdido todos os jogos até então. Você será tachado de lunático. Se tiver amarelo em seu perfil, você deverá realmente pensar duas vezes sobre sua interação com Azuis. Você já está travando uma batalha árdua na opinião de um Azul. E seja cuidadoso, evitando uma linguagem corporal muito exagerada.

DETALHES — SÓ OS FATOS IMPORTAM

Na comunicação com os Azuis, detalhes são essenciais. Se realmente quiser uma conexão com eles, você deve se certificar de ser muito preciso. Você não será bem-visto se for descuidado ou ignorar os detalhes.

Mais de um vendedor foi excluído de uma visita de vendas por negligência — não saber os detalhes básicos. E lembre-se de que não é uma questão de saber se os detalhes são cruciais para uma decisão em particular ou não. Eles poderiam não ter a menor relevância para a questão, mas um tomador de decisões Azul simplesmente quer saber.

Ele também quer saber *exatamente*. Se perguntam a você quanto custa certo produto, não responda “Cerca de 10 dólares”. Em vez disso, diga “US$ 9,73”. É uma resposta precisa. Um Azul está mais interessado em um preço exato do que em um preço baixo. Ele pode muito bem negociar, mas quer saber o custo exato.

Conclusão: Prepare-se bem. Quando achar que se preparou muito bem e já sabe tudo o que tem necessidade de saber a respeito de uma questão específica, analise mais uma vez. Certifique-se de que tem respostas para absolutamente tudo. Aceite o fato de que essa pessoa pode querer mais dados para se sentir segura. Dê-lhe os detalhes necessários de modo que o processo continue em frente. Ela sempre perguntará se é possível obter mais informações. Mas, dessa forma, você a manterá calma e, se tudo der certo, satisfeita.

ACIMA DE TUDO, QUALIDADE

Azuis são movidos pela qualidade. Ele trabalhará com um desejo profundamente enraizado de que tudo esteja perfeito. Um Azul se sente infeliz se não puder realizar seu trabalho nos mais rigorosos padrões. Não tem nada a ver com a qualidade que é realmente necessária. É só a sua visão de que as coisas devem ser feitas direito.

Isso, claro, toma uma enorme quantidade de tempo. Mas a vantagem é óbvia — se fizer certo desde o começo, você evitará o retrabalho. Na verdade, essa é uma excelente forma de economizar tempo. Mas como os Azuis não pensam em termos de horas, dias ou mesmo semanas — mas em meses e anos —, não veem as desvantagens de seus padrões tão exigentes. Se é para fazer alguma coisa, que seja feita direito. Isso toma tempo, é claro.

Conclusão: Seja especialmente meticuloso em seu trabalho se estiver tentando impressionar um Azul. Do contrário, ele o considerará negligente e descuidado. Você deve estar alerta sobre se expressar usando termos negativos com relação ao tempo que o Azul gasta só na qualidade. Use

expressões como “controle cuidadoso”, “inspecionado adequadamente” e “a importância da qualidade”. Evite criticá-lo por gastar tempo demais ou vasculhar detalhes que talvez sejam desnecessários. Em vez disso, elogie a atenção que eles têm para os detalhes e o trabalho acima da média que realizam. Faça o Azul entender que vocês estão fazendo um trabalho de qualidade e que ele tem um valor fundamental.

Isso significa que você deve se preparar muito cuidadosamente antes de cada reunião com um Azul. Ele tecerá julgamentos de acordo com os méritos do seu trabalho. Não ligará para seu bom humor, seus contatos e seus almoços chiques. Nada disso significa alguma coisa se você for negligente. Quando tiver terminado uma tarefa, cheque duas vezes. Se possível, três. Peça a outra pessoa que dê uma olhada. Só agora o cenário está montado para envolver seu amigo Azul.

COMO SE COMPORTAR QUANDO ENCONTRAR AZUIS

Limitar-se a concordar com a iniciativa de um Azul seria como dirigir um carro com o freio de mão puxado. Sua tarefa pode muito bem ser manter tudo em movimento, mas você não vai conseguir acelerar. Em vez disso, é preciso achar o jeito certo para soltar o freio de mão.

Assim como todo mundo, o Azul tem sentimentos e gosta das pessoas. Só é um pouco diferente. Como suas emoções são mais contidas, ele pode parecer meio frio. Sem expressões faciais ao falar, sem gestos, sem qualquer emoção transparecendo. Azuis muitas vezes não parecem interessados nas outras pessoas e simplesmente focam no problema em questão.

Se estamos em uma firma de contabilidade ou se procuramos resolver um problema importante na empresa, então essa é uma boa abordagem. Mas sempre que outras pessoas, especialmente Amarelos ou Verdes, estão envolvidas, a tendência que o Azul tem de se afastar pode ser problemática. Ele simplesmente não percebe que os outros não funcionam da mesma forma. Pessoas querem sentir que podem se identificar umas com as outras. Elas não querem se sentir como robôs.

Conclusão: Explique que os outros têm sentimentos. Dê exemplos de quando magoou as pessoas — como naquela vez em que ele apontou todas as falhas na casa do vizinho sem a menor necessidade. Explique que ele não precisa ser crítico o tempo todo. Mostre a ele que as pessoas se sentem muito ofendidas quando criticam sua casa, seu carro, seu cônjuge ou seus filhos. Diga com clareza que ser honesto não é desculpa para ser cruel e que essa coisa de “falar as coisas como elas são” não é tão simples assim. Ele não disse as coisas como elas são. Só disse o que achava ou acreditava com relação a determinada coisa.

Chame atenção para o fato de que raramente realizamos alguma coisa adotando uma postura de crítica constante. Essa tarefa não será simples porque ele vai achar que você está errado. Ele tem todo o direito de criticar e apontar erros e falhas. Se vir um erro, não pode simplesmente ignorá-lo. Talvez você tenha que lhe dizer que ele está se tornando uma pessoa insuportável.

O DIABO ESTÁ NOS DETALHES

Você já ouviu um Azul contando uma história interessante? Digamos que o pneu do carro dele furou na estrada. Ele começará dizendo que seu despertador, da marca Sony, tocou um minuto mais cedo porque era quinta-feira e nas quintas ele tira um tempinho a mais para gargarejar com seu enxaguante bucal — o com sabor de menta, que, em um exame analítico realizado pela Consumer Union, a maior organização independente de testes para consumidores no mundo, publicado em seu boletim de março, demonstrou ser o melhor de todos. O café da manhã consistia de dois ovos cozidos por sete minutos e café. A marca mais famosa lançou uma torrefação nova, mas ele não gostou muito. Pelo menos 9% dos grãos foram danificados, o que o fez refletir sobre como a estrutura do grão influi no paladar. Depois, ele pegou o jornal, *The New York Times*, que estava com um desconto especial de 18% para assinaturas trimestrais. Em frente à caixa de correio, falou com seu vizinho — que também lê o *The New York Times* — sobre a melhor forma de cuidar do gramado no outono. Há um site interessante que discute os diferentes tipos de fertilizante para essa estação do ano, fascinante…

ROMA NÃO FOI FEITA EM UM DIA — TEM QUE TER SEU TEMPO

A pressa é para as pessoas desleixadas. Podemos falar para Azuis se apressarem, mas o pedido entra por um ouvido e sai pelo outro. A velocidade não é um fim em si mesmo. Muitas vezes, Azuis desaceleram o ritmo ainda mais quando estão sob estresse, já que em momentos-chave não podemos nos dar ao luxo de perder tempo cometendo erros. Melhor ser cuidadoso para evitar reparos demorados mais à frente.

Isso pode ser verdade, mas às vezes as coisas são urgentes, sobretudo na sociedade acelerada em que vivemos agora: apressar-se para o trabalho, apressar-se no trabalho, apressar-se na volta para casa. Apressar-se na escola, no trânsito, no supermercado — tudo é urgente em todos os lugares. Não incentivo nenhuma forma de comportamento que leve a doenças relacionadas ao estresse, mas às vezes é preciso acelerar para continuar no páreo. Externamente, o Azul parece bastante indiferente. Trabalha no seu próprio ritmo sem se preocupar com aqueles ao redor que estão exaustos. Eles na verdade têm a si mesmos para culpar.

Conclusão: Com calma e de maneira metódica, avise o Azul que ele vai ter que trabalhar mais rápido na semana seguinte. Explique exatamente por que isso é tão importante. Estabeleça que só restam 48 horas de trabalho para o projeto ser concluído. Esse tempo é precioso e deve ser usado corretamente. Mostre uma perspectiva mais ampla e lhe dê as devidas razões para ele ir contra a própria natureza.

Você pode argumentar prontamente ao salientar o plano de longo prazo. “Devemos estar em dia, senão perderemos o *deadline* seguinte.” Se, por exemplo, o assunto for a reforma da casa, talvez seja útil negociar com antecedência quando tudo vai estar pronto. Se os sogros estiverem chegando em quatro semanas, então a casa tem que estar pronta até lá, não importa como. Calcule quantas horas serão dedicadas à reforma. Decida quais atividades devem ter prioridade. Certifique-se de que o Azul se atenha ao cronograma e continue avançando quando tiver feito cada tarefa. Senão você correrá o risco de vê-lo gastar cinco horas aperfeiçoando os menores detalhes — um tempo de que ele não dispõe.

Se você tiver todo o tempo do mundo, aí já é outra conversa, claro.

“SE ESTÁ ESCRITO NO LIVRO, ENTÃO DEVE SER VERDADE”

“Por que não seguimos a nossa intuição?” Tente dizer isso para um indivíduo estritamente Azul e veja o que acontece. Intuição é o oposto de pensamento racional, e nada poderia ser mais estranho para ele.

Espere um momento: isso quer dizer que você jamais deverá usar sua intuição ao trabalhar com Azuis? Mesmo indivíduos Azuis têm o que chamamos de “faro”. A diferença é que não confiam nisso, porque pode dar errado. O problema é que não é possível provar nada com a ajuda da intuição. A única coisa que importa são os fatos. E talvez nem mesmo os fatos sejam suficientes: pode haver mais informação por aí capaz de transformar tudo!

Conclusão: Diga ao seu amigo Azul que, se tiver que tomar uma decisão sem contar com todos os fatos, ele pode seguir a própria intuição. Isso se aplica ao trabalho ou na hora de fazer um pedido no restaurante, por exemplo. Fale em alto e bom som ao Azul que ele vai ficar com fome se não tomar uma decisão. Prove que é melhor fazer alguma coisa do que permanecer paralisado à espera de mais informações.

Mostre que é lógico usar a intuição numa situação assim, porque não temos todos os fatos. Explique que os resultados serão bons apesar disso — talvez apenas 95,3% do que poderiam ser, mas tudo bem. Ajude-o a calcular o risco, mas também a seguir em frente.

AS DECISÕES SÃO TOMADAS AQUI

Como o Azul considera a decisão em si algo menos importante do que o caminho para a decisão, a estagnação pode ocorrer. Depois da coleta cuidadosa dos fatos e do estudo meticuloso de todas as condições disponíveis, você finalmente chega ao momento da verdade — a decisão. Há um risco de que tudo chegue a um impasse. Por um lado isso, por outro lado aquilo...

Um gerente de projetos que conheci alguns anos atrás queria comprar um carro novo. Durante oito meses, ele fez o *test drive* com dezesseis marcas diferentes. Mais de cinquenta modelos nas mais diversas combinações: motores diferentes, carrocerias, transmissões, interiores, cores. Tentou tudo. Revestimento de tecido *versus* estofado de couro. Gasolina *versus* diesel. Câmbio automático *versus* manual. Fez cálculos de consumo de combustível e depreciação e estabeleceu diferentes gráficos para o respectivo vendedor de carros para uma avaliação. Depois de um considerável tormento interno, comprou um Volvo V70, o carro mais popular da Suécia, na cor prata, a cor mais escolhida na época. Esse modelo em particular foi o carro mais testado de todos pela imprensa automobilística naquele ano. Qualquer um pensaria que ele simplesmente escolheu esse modelo após ler a respeito dele numa matéria.

“Por que você comprou o carro mais comum e sem graça depois de toda essa pesquisa?”, perguntavam todos. “Por que não?”, respondeu ele.

Você pode ajudar quando um Azul estiver estagnado ao tentar tomar uma decisão. Forneça a ele a peça crucial para o quebra-cabeça. De maneira suave e delicada, tente colocá-lo na direção certa ou, em determinados casos, em *alguma* direção.

Conclusão: Preste atenção no momento em que o processo empaca. Vamos supor que dois candidatos igualmente fortes foram aprovados para uma vaga na sua empresa. Até agora, tudo foi bem. O Azul, que vai tomar a decisão final, submeteu informações detalhadas via e-mail e manteve todos

informados sobre os passos necessários. O processo foi seguido ao pé da letra.

Para que as coisas andem, forneça-lhe os dados necessários para que ele tome uma decisão sobre um dos candidatos. Pressione-o para fazer a escolha. Lembre-o de que o prazo final está se aproximando. Aponte as repercussões de uma decisão protelada: a qualidade da empresa cairá se ele não contratar um novo funcionário. Explique que tudo está devidamente analisado, e que, independentemente do candidato escolhido, todos os riscos foram eliminados.

CONCLUINDO

Agora você tem alguma informação básica sobre como interagir com as diferentes cores de modo a chegar aonde deseja. O primeiro passo é tentar entrar na frequência dos outros e então se adaptar a eles. Dessa forma, você ganha sua confiança, e eles podem se reconhecer em você.

Então a regra básica é encontrar um Vermelho com comportamento vermelho, Amarelo com amarelo, Verde com verde e Azul com azul. Pode parecer simples, mas a dificuldade aparece se, por exemplo, você for Amarelo e tiver que se adaptar a um Azul. Nesse caso, talvez seja necessário treinar mais. Vai depender da cor, do grau de autoconhecimento e da vontade de fazer progresso com um contato específico da sua vida cotidiana. Ou você pode muito bem fazer o que Adam fez — continuar sendo você mesmo.

O próximo passo será começar a se afastar das armadilhas mais comuns. Como você viu, cada cor tem suas fraquezas óbvias. Aqui um Azul pode ajudar um Amarelo a se tornar mais concreto, e o Amarelo pode convencer o Azul a relaxar e ser um pouco mais espontâneo.

Sob o risco de soar clichê — tudo é uma questão de trabalhar junto, de achar um meio-termo entre você e o interlocutor. Você já sabia disso, mas agora sabe como colocar em prática.

13
COMO DAR NOTÍCIAS MUITO RUINS, JÁ QUE ATÉ CRÍTICAS CONSTRUTIVAS AINDA SÃO… CRÍTICAS
O DESAFIO DE SE FALAR O QUE PENSA

Quem anseia por más notícias? Ninguém. E, ainda assim, precisamos dar más notícias de vez em quando. Ao nosso redor, o inesperado pode acontecer, e às vezes você é o sorteado para informar alguém a respeito de algo negativo. Vermelhos são os melhores em apresentar as coisas que ninguém quer ouvir. De modo um tanto insensível, ele dispara que você acabou de ser demitido, antes mesmo de perguntar se seu café é com açúcar ou adoçante. Traiçoeiro? Não, de forma alguma. Ele só acabou de concluir a tarefa em questão.

Mas há uma diferença, é claro, entre más notícias e *más* notícias. Uma coisa é fazer uma crítica pessoal, outra é contar que sua avó acabou de falecer. A segunda é sempre difícil, e ninguém recebe bem esse tipo de notícia. A primeira, no entanto, pode ser ajustada ao receptor de forma que torne fácil assimilá-la.

O feedback por si só já é um assunto gigantesco. Certas pessoas ficam com dor de estômago só de pensar nisso, e muitos que conheci durante meus programas de liderança consideram essa área complicada. Não só é difícil dar feedback, mas também parece ser difícil recebê-lo. Isso é muito estranho, porque receber significa apenas estar lá parado e ouvindo. Mas qualquer um que já foi duramente criticado e deixou a sala depois sabe que às vezes não conseguimos dizer uma palavra. Um feedback malfeito só serve para deixar a pessoa chateada.

A solução para muitos executivos que conheci parece ser simplesmente pular qualquer tipo de feedback. Não sabemos como dar feedback positivo

ou negativo, então deixamos para lá. Nem preciso provar que essa não é a solução.

O LADO RUIM DE APENAS FAZER SEU TRABALHO

Certa vez, muitos anos atrás, tive um colega que era excepcionalmente bom no trabalho. De todos nós, Micke era aquele que sempre atingia as metas. Tinha vencido todas as competições de vendas e era tido em alta conta pelos clientes. Caixas de chocolate e garrafas de vinho chegavam de toda parte sem parar.

O que fazer com um colega assim? Garantir que ele fique. Dito e feito. Como chefe dele, queria demonstrar meu apreço por seu trabalho duro. Então, chamei sua esposa e preparei tudo. Numa sexta-feira, logo após o almoço, reuni toda a equipe na sala de conferências. Na frente de todos, chamei Micke e lhe expliquei que ele era muito admirado e nós, como um grupo, queríamos mostrar como estávamos felizes por tê-lo em nossa equipe. Disse que ele deveria tirar o resto da tarde de folga, levar a esposa para jantar e ir ao cinema e que eu pagaria a conta. Dei-lhe 50 dólares — você compreende que isso ocorreu há alguns anos — e ingressos para o cinema. A babá já tinha sido chamada, então Micke se foi. Vibramos e aplaudimos um pouco mais, e aquilo tudo foi muito agradável.

Micke não disse uma palavra. Só mais tarde.

Ele me chamou para um canto e me deu uma das piores broncas que já levei. Como fui capaz de ter feito isso com ele? Expô-lo na frente de todas as 27 pessoas da equipe, que ficaram paradas e olhando para ele! Horrível! Estava só fazendo seu trabalho. E ainda me obrigou a prometer nunca mais fazer algo assim de novo. Passou uma semana inteira irritado comigo.

Micke era Verde. Isso lhe dá alguma pista?

IMUNIDADE A FEEDBACK

Existem muitas formas erradas de dar feedback, tanto positivo quanto negativo. Vou apresentar agora algumas maneiras de fazer isso direito. O curioso é que vai funcionar bem independentemente do teor do feedback, seja positivo, seja negativo. Algumas pessoas são imunes ao primeiro tipo, outras ao segundo. Escolhi focar no feedback negativo, já que esse é tradicionalmente o mais difícil. Se você consegue fornecer esse, então provavelmente consegue o positivo.

O conselho a seguir funciona tanto para a vida pessoal quanto para a profissional. A única coisa que se precisa saber é a cor do seu alvo. Então, o processo geralmente começa com a análise das cores que estão na sala. Depois disso, você só tem que definir o trabalho. O objetivo é fazer a pessoa ouvir seus comentários e, por fim, estabelecer mudanças. Todos os desafios do capítulo anterior, a respeito de como as pessoas percebem as diferentes cores, podem ser enfrentados se soubermos como. A próxima seção é só sobre isso. Muitas das técnicas básicas em cada seção são semelhantes, não importa com qual cor você estiver conversando. Mas, em cada caso, o modo como a pessoa será abordada vai variar de acordo com quem ela é e como ela vai receber o feedback.

COMO DAR FEEDBACK A UM VERMELHO — SE VOCÊ TIVER CORAGEM

Boas notícias: nenhuma grande habilidade é necessária para dar feedback negativo para um Vermelho. A única coisa de que você precisa é um traje de kevlar e um cabelo à prova de fogo. Porque, não importa como o faça, a temperatura na sala vai aumentar. Se estiver preparado para fazê-lo, não haverá nenhum problema maior. Mas se um Vermelho não responder ao que você disser, então teremos problemas. Ou ele está ignorando você e sua mensagem ou está gravemente doente. No entanto, o seguinte cenário é o mais corriqueiro. Então aperte o cinto.

NÃO DOURE A PÍLULA

Preciso ser bem claro aqui: quando estiver fazendo uma crítica a um Vermelho, a forma mais simples de fazê-lo é evitar qualquer forma de eufemismo. Já será desafio suficiente fazer a crítica, porque um Vermelho sempre acredita que ele está certo e você, errado.

Muitos anos atrás, discuti o comportamento vermelho com um grupo de vendedores, a maioria deles Amarelos. Entenderam bem rápido como era esse comportamento, e a pessoa mais Vermelha que lhes veio à mente naquela época foi o chefe deles, o diretor de vendas. Descreveram o superior como grosseiro, mau ouvinte, completamente insensível, manipulador, implacável, mal-humorado, apressado e mais um monte de outros adjetivos menos lisonjeiros. O grupo todo estava seriamente preocupado porque suspeitava de que ele odiava a equipe. Claro, ele também trabalhava pesado, e era respeitado por isso. Mas como ele às vezes pedia ideias e depois atacava qualquer coisa que não se adaptasse à sua agenda, o time nunca ia a lugar algum. Além disso, controlava tudo que os subordinados faziam, nos mínimos detalhes, o que explicava em parte por que trabalhava tanto. Aquilo tudo soava realmente perturbador, e a equipe de vendas seria desmantelada se nada fosse feito.

Chamei o diretor de vendas e lhe expliquei o que o grupo tinha dito. Ele ouvia com interesse crescente, mas sem mostrar nenhuma grande preocupação. Sua reação, porém, foi curiosa. Quando contei que seus vinte

vendedores — o recurso mais importante de que dispunha para alcançar seus objetivos pessoais — achavam que ele era um filho da mãe insensível e agressivo, ele respondeu:

"Isso é só uma porção de historinhas. Não tem a ver comigo. O problema é a incompetência deles. Se trabalhassem mais e fizessem um trabalho melhor, eu não teria que pressionar tanto."

Quando expliquei que sua impaciência estava estressando o grupo e deixava os vendedores inseguros, ele respondeu que não era sua culpa. Impaciência não era uma fraqueza — era uma força, pelo amor de Deus! Se fosse um molenga que nem todo mundo da empresa, nada seria feito. Se ao menos eles se dessem ao trabalho de aumentar um pouquinho o ritmo, ele poderia se acalmar e não ser tão agressivo. Mas não era ele. Era a equipe.

DÊ EXEMPLOS BEM CONCRETOS

Como é geralmente o caso com Vermelhos, todos os outros serão a verdadeira causa do problema. Embora sejam eficientes ao fazer as coisas acontecerem, Vermelhos podem ser rápidos em apontar bodes expiatórios. Lembre-se do elemento competitivo que está sempre à espreita no caso deles. Minha forma de me fazer entender foi quebrar a história toda em pedacinhos e apontar exemplos específicos ao chefe Vermelho.

Por exemplo, expliquei que, quando ele, às nove da noite de sexta-feira, ligava para um vendedor e fazia um interrogatório sobre um cliente específico, o fim de semana do pobre coitado era destruído. Não fazia sentido dizer a ele que o vendedor se sentia mal, ou que não conseguia dormir porque o chefe o havia ignorado. Ele não era responsável por como as pessoas se sentiam. No entanto, eu era capaz de apontar que o vendedor voltaria para o trabalho na segunda de manhã completamente exausto pelo esforço mental. E então não conseguiria fazer seu trabalho com força total. Nada seria vendido naquele dia. Ao ensinar ao diretor de vendas a dar respostas claras, fiz com que visse que ele mesmo teria problemas se o desempenho do time de vendas caísse. De repente, ele tinha uma razão para repensar.

ATENHA-SE A QUESTÕES FACTUAIS

Mais um truque para se ter em mente: um Vermelho não está interessado nos sentimentos dos outros ou no que as pessoas acham. Ele prefere se

concentrar nos fatos e gosta de consertar as coisas. Também se vê como um excelente solucionador de problemas. Direcionei minha crítica de forma que o chefe assumisse uma posição fundamental: a única chave para o sucesso da equipe. Basicamente, foi um apelo ao seu ego. Ele se via como o grande líder cuja habilidade para conduzir o grupo era o fator crucial rumo ao domínio total na indústria.

ESTEJA PREPARADO PARA A GUERRA

Então passo a passo, exemplo a exemplo, situação a situação, analisei as percepções da equipe de vendas sobre ele. O diretor protestava a cada vez e, sem exceção, argumentava fortemente contra qualquer indício de crítica. A única coisa que fazia era o seu trabalho. Para cada exemplo dado, eu tinha que dizer a mesma coisa: o que ele pensava não fazia diferença; enquanto isso representasse o pensamento dos vendedores, ele tinha um problema em mãos. Ele falou uma porção de palavrões, reclamou e me chamou de incompetente. Jamais me contrataria de novo depois desse ataque desnecessário de minha parte. Eu estava acabado na indústria.

Eu me recusei a entrar nesse jogo de ver quem grita mais alto. Inclinei-me na cadeira e esperei a tempestade passar. A pior coisa a se fazer nessa situação é entrar no jogo e começar a gritar e a bater com os punhos na mesa. O instinto natural do Vermelho para vencer em qualquer situação dominará por completo o ambiente. Ele não vai querer pensar no longo prazo, focando em vencer naquele exato momento. Ele ignorará o fato de que estamos trabalhando juntos e nos encontraremos de novo no dia seguinte. Está para vencer agora, mesmo que isso lhe custe um relacionamento. Ignora as consequências, a agressividade domina e a real batalha se inicia.

Mas se você se recusar a entrar no jogo, vai conseguir controlar a raiva do Vermelho. Então permaneci sentado, e quando ele, por fim, se acalmou simplesmente passei para o próximo tópico, sem dizer uma única palavra para mostrar que tinha sido afetado pela irritação e pelo estardalhaço dele. Passo a passo, fiz o diretor ver qual impacto sua conduta exercia no grupo. E, pouco a pouco, ele começou a perceber que tinha que aprender a se controlar quando as coisas não saíam do seu jeito. Precisava pegar mais leve com as pessoas, não estabelecer exigências exageradas para os outros

— e para si mesmo — e esperar pelos prazos, em vez de pedir entregas antecipadas só porque ele estava entediado.

PEÇA À PESSOA QUE REPITA O QUE VOCÊ DISSE

Visto de fora, todo esse incidente provavelmente parece uma discussão violenta, mas eu sabia que poderia fazer um progresso verdadeiro se não desistisse. Então fiz o que recomendo a todos que estão tentando dar um feedback negativo a um Vermelho: pedir ao Vermelho que repita o que foi acordado.

Então, esse diretor de vendas teve que explicar obedientemente como agiria no futuro, ponto por ponto, em certas situações específicas (eu tinha permissão do CEO para fazer isso, e nós dois sabíamos). E, ainda que intelectualmente ele soubesse que eu estava certo, não poderia ceder. Riscou um dos itens menos importantes na lista, claramente mostrando que era uma vitória para ele. De algum modo, ainda tinha necessidade de vencer.

Conclusão: Prepare-se extremamente bem e tente não dar feedback negativo para um Vermelho se não estiver com energia nesse dia. Você deve estar cheio de autoconfiança, então escolha sua oportunidade com cuidado. Vermelhos são sempre fortes, sempre cheios de autoconfiança, então para eles não importa. Entrarão na batalha de imediato, se necessário. E prepare-se para ele tentar dar o troco. Ele o acusará de todas as coisas possíveis para sentir que ganhou. Não caia nessa armadilha.

COMO DAR FEEDBACK A UM AMARELO — SE VOCÊ TIVER PACIÊNCIA

Amarelos são ótimos em muitas coisas. Entre seus grandes atributos está o amor pela mudança. Se possível, eles mudariam as coisas o tempo todo. Poderíamos achar que aceitar feedback é uma forma de começar a mudar as coisas que precisam ser melhoradas. O feedback negativo, então, é uma ótima maneira de descobrir como levar seu desempenho para um nível mais alto. Mas não é bem assim que funciona com Amarelos.

Na verdade, não é dessa maneira que funciona. Quando se trata de mudanças, Amarelos são certamente a favor, mas desde que eles mesmos tenham a ideia. Críticas de fora nem sempre cairão bem.

Janne, um grande amigo meu, é absurdamente divertido. Se tiver espaço suficiente, não existe um grupo que não consiga entreter. Suas histórias em geral são ótimas, e durante um jantar elas aparecem, uma sucessão inteira de piadas para que todo mundo role de rir. Uma piada atrás da outra, e todo mundo se divertindo muito. Janne é realmente engraçado, não resta dúvida.

Mas ele domina todas as pessoas na sala. Ninguém mais tem chance de abrir a boca. Se você tentar, ele para e o interrompe, porque não o considera um interlocutor, mas parte da plateia. Depois de um tempo, o riso vira silêncio, e as coisas começam a ficar desconfortáveis. Nós, que conhecemos Janne, sabemos que isso se dá por conta do seu desejo constante de ser o centro das atenções. Outros, no entanto, levam mais tempo para compreendê-lo.

Certa vez, em um jantar, isso foi tão longe que as pessoas começaram a falar mal de Janne pelas costas. Eu me senti mal por ele, então decidi domar aquela fera.

FAÇA UM PLANO E SIGA-O!

A primeira coisa que tive que fazer foi me preparar. Só me sentar com Janne e falar de coração sobre o assunto não funcionaria. Ele simplesmente dominaria a conversa e me desconcentraria. Então decidi dar alguns exemplos concretos. Também escrevi exatamente que efeitos o seu

comportamento provoca nas pessoas. E tentei antecipar todas as suas objeções.

Certa vez, Janne estava me ajudando em meu jardim de pedras. Após a tarefa, ficamos sentados lá fora, suados e exaustos, cada um com uma cerveja na mão. Tinha acabado de me contar sobre uma viagem que fez com a esposa à Espanha, e como ficara assustado quando o barco que os levava à pequena ilha onde estavam hospedados quase virou. (Sua esposa já tinha me contado que a viagem não foi de barco. O casal pegara um voo doméstico.) Mas, quando ele parou para tomar fôlego, agarrei a oportunidade.

“Janne”, eu disse. “Precisamos falar de um problema sério. Você fala demais. E inventa as coisas. Sei que o que você disse não é verdade porque falei com Lena e ela contou que vocês foram de avião. Isso tem que parar, porque você vai acabar se queimando com as pessoas.”

Janne me olhava como se eu tivesse perdido o juízo. “Não falo demais”, retrucou, um pouco surpreso. “E mesmo se eu fizesse isso, seria porque tenho muito a dizer. Na verdade, lembro que uma vez...” Coloquei a mão na frente do seu rosto e a movi rapidamente para a frente e para trás. Isso o silenciou. Fui direto para o próximo passo.

DÊ EXEMPLOS BASTANTE CONCRETOS

“Na última festa a que fomos juntos, você falou por mais de 50% do tempo à mesa de jantar. Eu cronometrei. Ficamos duas horas lá, e você foi o centro das atenções por mais de uma hora.”

“Você estava rindo”, disse ele, bastante mal-humorado.

“No começo. Mas se você tivesse sido mais observador, teria percebido que foi só no começo. E depois ouvi várias pessoas comentando, de forma negativa, sobre a sua necessidade de ser o centro das atenções.”

Isso deixou Janne realmente indignado. “Mas que gente ingrata! Lá estava eu, entretendo as pessoas, e o que ganho com isso? Pura hostilidade! Uma punhalada nas costas!”

“Não estou avaliando o que disseram”, comentei, “mas percebi que acharam que você estava falando demais. Entende o que quero dizer?”

É incrivelmente importante fazer com que o Amarelo reconheça e aceite a mensagem. Se você não reconhece um problema, não precisa resolvê-lo.

Então o que Janne fez? Assentiu morosamente. Pensei que tinha começado bem, afinal de contas.

Então algo muito estranho aconteceu.

ESTEJA CIENTE DE QUE OS OUVIDOS DELE PODEM NÃO ESTAR CONECTADOS AO CÉREBRO

"Entendo que estivesse entediado", disse ele. "Você está certo. Preciso me renovar. Já repeti à exaustão algumas daquelas velhas histórias. Preciso parar com isso."

Balancei a cabeça em desespero. Ele tinha entendido tudo errado.

"Não tem problema nenhum com as suas histórias", declarei. "Você só precisa diminuir a quantidade. Tire um terço delas. Pule uma ou outra parte. O problema é que você fala demais, não que se repete. Tem que deixar os outros em volta da mesa falarem."

Mas ele não estava ouvindo. Começou a contar uma nova história só para ver se eu já tinha ouvido antes. Tive que repetir tudo de novo.

EXPLIQUE QUE VOCÊ NÃO DESGOSTA DELE — E SIM DO COMPORTAMENTO DELE

Criticar um Amarelo é difícil porque eles levam para o lado pessoal. Se tudo não for só alegria o tempo todo, então deve haver um problema em algum lugar. Acham que vocês se tornaram inimigos de repente. E Janne reagiu da mesma maneira, afastando-se alguns centímetros de mim, um sinal claro de que estava chateado. Então, fiz o que geralmente fazemos com crianças pequenas: expliquei que ele ainda era meu amigo — provavelmente meu melhor amigo — e o achava de fato engraçado. A única coisa que desejava era que fechasse um pouco a matraca. Ele tinha passado um pouco dos limites. Repeti pelo menos dez vezes que gostava muito dele.

Infelizmente, Janne é um péssimo ouvinte, então tive que relembrar todas as coisas divertidas que fizemos juntos e que me importava muito com ele. Teci vários comentários lisonjeiros e elogiei seu carro novo. Simplesmente o manipulei. Pouco a pouco, ele começou a relaxar, e sua linguagem corporal ficou menos defensiva.

PREPARE-SE PARA FORTES MECANISMOS DE DEFESA, SOBRETUDO O COMPLEXO DE MÁRTIR

Mas mesmo assim não foi o suficiente. "Ninguém gosta de mim, todos são muito mais divertidos, pensei que você me achasse engraçado", retrucou

ele. Esse foi só mais um entre todos os mecanismos de defesa de sempre, é claro: ele só estava fazendo a festa continuar. Os outros que eram calados e chatos. O que tinha de divertido em um mosca-morta introvertido? E falar demais — por que isso deveria ser um problema? Pelo contrário, isso na verdade era uma ótima qualidade. Salientei que o jeito dele tirava a chance de qualquer um participar.

Um exemplo concreto: no último jantar, fizeram cinco perguntas à esposa dele, Lena, e em todas as ocasiões Janne respondeu no lugar dela. No fim, era quase ridículo. Todos perceberam isso, exceto Janne. Lena parou de falar completamente.

"Mas ela demorava muito para responder! E eu sabia a resposta!" Ele não entendeu nada. Ou escolheu demorar de propósito para aceitar o que eu estava falando.

PEÇA À PESSOA QUE REPITA O QUE VOCÊS CONCORDARAM E ACOMPANHE O PROGRESSO O MAIS RÁPIDO QUE PUDER

Isso é mais fácil na teoria do que na prática. Nas duas vezes em que nos encontramos logo depois da nossa conversa, ele estava alerta. Em uma ocasião ficou em silêncio durante a festa inteira. Claro, era um jeito infantil de demonstrar seu sofrimento, e era óbvio que estava prestes a explodir de frustração. Não deixar Janne falar era como lhe negar oxigênio. E o que mais o irritava era que ninguém em volta da mesa lhe perguntou por que estava tão calado. Será que não conseguiam ver que estava fazendo isso por eles?

O que aconteceu foi que sua esposa começou a falar mais, e as pessoas realmente tiveram o prazer de contar com os comentários dela.

Depois de um tempo, Janne voltou ao normal. Era a forma mais fácil, porque ele não enxergava os benefícios diretos de ficar calado. E Lena silenciou novamente. No caso de Janne, manter nossa amizade valia mais do que tentar mudar seu comportamento. Nunca mais toquei no assunto, mas às vezes dou um tempo dele. Simplesmente preciso de um bom descanso de vez em quando. Se, em vez de amigo, ele fosse meu colega de trabalho, eu teria acompanhado mais de perto para garantir que ele realmente tivesse mudado.

Conclusão: Apesar da flexibilidade e da criatividade, Amarelos são os mais difíceis de mudar. Recusam-se a escutar e só implementam mudanças

que eles mesmos sugerem. O que precisamos fazer é massagear seus egos pelo tempo que nossa energia permitir e colocar palavras em suas bocas.

Vale lembrar que sua memória fraca também se aplica a ressentimentos. Apesar de se sentirem péssimos quando criticados, isso logo cai em esquecimento. Simplesmente reprimem tudo o que é difícil ou desagradável. Então, se conseguir lidar com os lamentos e resmungos, e talvez algumas lágrimas, você pode continuar rumo ao seu objetivo — alcançar uma mudança que fará muito bem a ambos.

Com paciência e perseverança, você vai conseguir.

COMO DAR FEEDBACK A UM VERDE — MAS, ANTES, PENSE DUAS VEZES

Eu gostaria de pular esta seção. “Por quê?”, você pode estar se perguntando. Simples. Criticar um Verde pode ser cruel. Eles se sentem mal e não vão querer fazer mais parte de nada. Em geral, têm egos mais fracos e são muito autocríticos. Ninguém quer, por assim dizer, aumentar esse fardo ainda mais.

Em relação à autocrítica, é importante observar que existe uma diferença: você pode ser propenso a mudanças ou não fazer nada a respeito disso. Muitos Verdes vagueiam pela vida desejando que as coisas fossem diferentes, mas raramente têm a determinação de fazer algo nesse sentido. Então, continuam insatisfeitos. Às vezes, acho que esse é um fim em si mesmo, não estar satisfeito. É também uma forma de conseguir alguma atenção, ganhar algum poder. Conheço muitos Verdes que controlam tudo e todos em suas famílias, simplesmente se recusando a fazer absolutamente qualquer coisa. Psicólogos chamam isso de passivo-agressividade — uma expressão muito adequada.

Entretanto, aos que gostariam de dar feedback para um Verde, aqui vão alguns métodos que podem funcionar. Apenas se certifique de que está realmente comprometido antes de começar.

DÊ EXEMPLOS CONCRETOS E USE UMA ABORDAGEM SUAVE

Claro, é sempre bom ser concreto. A diferença aqui é que um Verde realmente escuta, ao contrário dos perfis de outras cores. Um Verde ouve o que você diz e não gosta do que ouve. Mas você tem que ser concreto, e pode fazer isso da mesma forma que com os Vermelhos — mas no caminho inverso.

Não funciona dizer a um Vermelho que você se sente mal por causa do seu comportamento e que os outros estão desconfortáveis por causa de uma coisa que ele fez, ao passo que é precisamente isso que funciona melhor aqui. Um Verde é uma pessoa relacional e não gosta de ofender ninguém. Pode parecer manipulador, mas se certa forma de comportamento deixa

você triste, com raiva ou desanimado, diga. Um Verde vai sentir seu humor e entender o que você está dizendo, se ousar ser sincero com relação a isso.

SEJA GENTIL, MAS NÃO VOLTE ATRÁS

Mais uma vez, é tudo uma questão de clareza. Se você tiver qualquer resquício de humanidade, verá como um Verde desmorona ao receber o feedback negativo. Se você disser ao seu parceiro que o hábito dele de ver futebol sem parar a faz se sentir negligenciada e rejeitada, perceberá de imediato como isso o afeta. Então é importante não voltar atrás com comentários como "Talvez não seja tão ruim assim" ou "Tenho outras coisas para fazer enquanto você relaxa, tudo bem". Ouse ser claro e vá direto ao ponto.

Você precisa transmitir sua mensagem da forma certa. Com clareza, mas de modo suave. A mão no ombro da pessoa às vezes já é o suficiente para enviar um sinal de que "ainda somos amigos, mas tenho um problema quando você faz isso ou aquilo".

"VOCÊ TEM RAZÃO — EU SOU TÃO ESTÚPIDO!"

O que acontece quando você conta para um Verde como se sente em relação ao jeito dele é uma variação do complexo de mártir do Amarelo. Um Verde vai cair em prostração e se recriminar por ser tudo que há de ruim. Não raro, fará comentários como "Eu *nunca* mais vou fazer isso". Uma obediência severa é às vezes inevitável, e lágrimas poderão cair. Verdes se massacram com argumentos sobre como são inúteis e burros. Ficarão de joelhos na sua presença por semanas e farão de tudo para resolver uma porção de coisas que nada têm a ver com o problema em questão.

Certa vez, ouvi a história de um homem que passava todas as noites jogando videogame, um hábito que deixava a esposa muito irritada. Ele admitiu que era algo infantil, desnecessário e caro (pois gastava muito dinheiro com melhorias e atualizações para os jogos). Ele então prometeu ser mais atento às necessidades dela. Jurou que faria tudo e mais um pouco para compensar seu comportamento deprimente. Nos seis meses seguintes, se apressava para voltar cedo do trabalho a tempo de cozinhar antes que ela chegasse. Também comprava flores uma vez por semana e massageava seus pés sem ela nem ter que pedir.

Muito carinhoso e bem-vindo — exceto que ele não fez o que ela tinha pedido, ou seja, parar de jogar tanto videogame. Ele evitara aceitar esse detalhe em particular. No fim das contas, ele não tinha prometido parar com isso.

CERTIFIQUE-SE DE EXPLICAR QUE O PROBLEMA É O COMPORTAMENTO, NÃO A PESSOA

Assim como no trato com Amarelos, lidar com Verdes é o mesmo que falar com criancinhas: “Papai te ama, meu amor, mas você pode, por favor, parar de tomar sorvete no sofá?” O risco é que o feedback negativo prejudique seu relacionamento com a pessoa. Mas isso é fácil de resolver se você emendar a reprimenda com boas notícias e feedback positivo. Nesse caso, não é suficiente dizer que você só está preocupado com um problema em particular. Precisa mostrar de fato que não está planejando assassiná-la. A pessoa deve confiar somente no que você fizer, não no que diz.

PEÇA À PESSOA QUE REPITA O QUE VOCÊS ACORDARAM — E ACOMPANHE O PROGRESSO DELA!

Já percebi que Verdes nem sempre escrevem o que você diz. Portanto, é uma boa ideia checar com eles para garantir que vocês dois interpretaram a conversa da mesma forma. Se você, por exemplo, tem um colega e deseja que ele seja um pouco mais pontual, certifique-se de que ele entenda que o único problema é a pontualidade. Ele pode muito bem achar que você está de fato irritado com outra coisa totalmente diferente.

Sempre presumimos que os outros vão se comportar da mesma forma que nós em circunstâncias semelhantes. E como os Verdes são bastante vagos ao conversar com os outros e evitam abordar o problema real, eles tendem a achar que, na verdade, você está falando de outra coisa. Eles nunca vão direto ao ponto por conta própria, então partem do pressuposto de que você também não o fará. Então o que poderia estar deixando você tão infeliz?

Certifique-se de que estão de acordo sobre qual é o problema. E monitore. Estamos falando de mudar alguma coisa e criar um novo padrão de comportamento. E, como sempre, Verdes vão tentar resolver o problema fazendo... nada.

Faça o possível para que isso não aconteça!

Conclusão: Se você for um ser humano, o que imagino que seja, pode ficar com a consciência pesada e achar que pegou muito pesado com o Verde. Lembro-me de uma ocasião quando discuti com uma funcionária porque, na minha opinião, ela não fazia o que deveria fazer. Sua reação foi entrar em colapso e faltar dois dias de trabalho. Quando conversamos sobre isso depois, percebi que eu na verdade não tinha lhe pedido que fizesse essas tarefas específicas. Apenas achei que ela encarasse as coisas da mesma forma que eu.

Admito que na época eu era um chefe inexperiente e pouco eficaz. Portanto, acabei cometendo o erro clássico: olhei para a situação a partir de minha própria perspectiva e simplesmente fiquei furioso quando a perspectiva dela mostrou outra coisa. Quando percebi isso, fiquei com vergonha de mim mesmo. Ela parecia aflita e se esquivava para evitar encontrar comigo. Por um bom tempo eu mal me atrevia a dizer muito mais que "oi" e "tchau" para ela. Ela fazia o que Verdes fazem de melhor: se esquivava e trabalhava ainda menos que o normal.

Muitos Verdes têm um sexto sentido misterioso para saber quando é hora de ir com mais calma ainda. Mas aqui deu errado. Essa funcionária não fazia praticamente nada porque conseguia sentir minha hesitação e minha culpa. Ela simplesmente tirava vantagem da minha consciência pesada para se sair dessa. Acabou virando um caso perdido. No fim, foi demitida porque não fazia seu trabalho, e recebi sérias críticas do meu chefe porque não lidei com a questão direito.

Certifique-se de não cometer o erro que cometi. Não deixe as coisas irem longe demais. Comunique o problema enquanto ainda é tempo. Então tome uma atitude e dê o feedback negativo — mesmo aos simpáticos Verdes na sua vida.

COMO DAR FEEDBACK A UM AZUL — MAS, PRIMEIRO, UM AVISO

Antes de tentar dar feedback negativo a um Azul, tenha certeza de que sabe do que está falando, pelo amor de Deus. Vale lembrar que Azuis sabem exatamente o que fizeram e têm um olhar muito mais aguçado para os detalhes do que você. Então garanta que terá os fatos preparados antes de o pensamento sequer aparecer na mente dele. A próxima seção trata de como dar feedback, mas a maior tarefa aqui consiste em descobrir os detalhes do que aconteceu antes de tecer qualquer crítica.

Pode ser uma boa ideia checar as coisas primeiro com vários outros envolvidos no problema em questão e documentar o que dizem e os fatos que fornecerem. O Azul será capaz de citar tudo, e sempre terá provas de que o que fez foi correto — afinal, foi por isso que ele fez. Se estivesse errado, ele não o teria feito. Portanto, você deve estar armado até os dentes antes de marcar a reunião.

FORNEÇA EXEMPLOS ESPECÍFICOS E DETALHADOS, DE PREFERÊNCIA POR ESCRITO

Não é bom começar com frases genéricas como “Acho que você está trabalhando muito devagar, pode ir mais rápido, por favor?”. É muito geral. Não importa se você está certo ou não — a frase “trabalhando muito devagar” não diz praticamente nada. Quem disse? Devagar com relação a quê?

O que precisa fazer é apontar exemplos específicos que devem ser precisos e detalhados. Você deve dizer coisas como “O último projeto demorou dezesseis horas e meia a mais que o previsto”. Então adicione o efeito que isso provocou. “Não podemos cobrar o cliente por dezesseis horas e meia a mais, o que significa que a rentabilidade caiu US$ 4.125 (16,5 x US$ 250, ou seja lá o valor que você cobrar).

Essa é uma mensagem que um Azul levaria em consideração. Se fosse para apresentar isso a um Amarelo, jamais funcionaria, mas trata-se de uma informação extremamente relevante para um Azul. Por ser um feedback detalhado, seria arriscado se você apenas desse essas informações em uma conversa. É preciso escrever tudo. Azuis têm certo grau de desconfiança

com relação a pessoas falando demais; a palavra escrita automaticamente se torna mais verdadeira a seus olhos.

Então escreva o que quer dizer, mas confira tudo duas vezes. E por que não pedir a outra pessoa que cheque os números antes de marcar sua reunião com o Azul?

NÃO O TRATE DE FORMA TÃO PESSOAL SE NÃO SE CONHECEREM MUITO BEM

Um chefe Amarelo ou um Verde poderiam facilmente dar um tapinha nas costas do Azul e o tratar com intimidade enquanto se preparam para uma reunião onde estão planejando dar alguns feedbacks negativos. A razão é simples — os dois sabem que eles mesmos reagiriam muito mal se alguém aparecesse do nada com críticas sem preparar o terreno primeiro. Essa é a pior forma de abordar um Azul. Ele só ficará desconfiado e não ouvirá do jeito que você quer.

Pense em como um Vermelho teria feito as coisas. Simplesmente teria agendado uma reunião, sentado e empurrado na direção da pessoa um papel com resultados negativos. (Se tivesse tal papel. Se fosse o caso de dar feedback negativo para um vizinho sobre suas folhas que caíram no jardim dele, o Vermelho simplesmente lhe daria um saco plástico com todas as folhas e lhe pediria que contasse uma por uma.) Um Vermelho não enfeita as coisas. Vai direto ao ponto. Geralmente, não terá nenhum problema em lhe dizer que seu trabalho não é bom o suficiente. Ter um projeto arrastado é imperdoável, e como ele esperava que tudo fosse feito com um dia de antecedência e não com um dia de atraso, ele fica profundamente irritado.

ATENHA-SE AOS FATOS

Se quiser se fazer entender, você precisa se limitar aos fatos concretos com o Azul. A cada vez que se sentir culpado por destacar os pontos negativos e começar a tecer elogios, ele ficará confuso. Ele vai se perguntar o que você está realmente tentando dizer. Ele não tem ego que possa ser inflado, e perceberá, mesmo em meio às suas tentativas de dourar a pílula, as críticas que você de fato tem a fazer. Portanto, foque nos fatos.

Não use o famoso método sanduíche, usado bastante por gerentes e líderes. A fim de neutralizar e suavizar uma mensagem grave (“Você já perdeu muitos clientes”, “Sua atitude nos causou prejuízo”, “Não entregou a tempo”, “Você foi indelicado com Ben na recepção”), destacam-se

também os pontos positivos ("Você é um funcionário valorizado", "Geralmente faz a coisa certa", "Às vezes não há nada de errado", "Gosto muito de você").

O problema com o método sanduíche, comumente conhecido como "morde e assopra", é que ninguém entende sua mensagem. O que você de fato queria dizer? Para um Azul, isso será particularmente incompreensível, porque o feedback positivo que você usou para amenizar a mensagem tem um cunho relacional e talvez emocional — não profissional. Lembre-se de que ele não está lá para ser seu amigo, mas para realizar um trabalho. Tenha certeza de que está falando sobre isso.

Fique à vontade para perguntar se ele tem alguma sugestão de melhorias. Use palavras como "qualidade", "avaliação", "análise", "acompanhamento". Simplesmente utilize a linguagem com a qual ele está acostumado. Você vai se fazer entender com muito mais facilidade.

PREPARE-SE PARA CONTRA-ARGUMENTOS MINUCIOSOS

É claro que ele não vai comprar de imediato o que você disser. Sem dúvida é razoável lhe dar a chance de fazer algumas perguntas a respeito do que você disse. Há um risco de enfrentar uma enxurrada de contra-argumentos de uma magnitude tal que o fará se sentir como se, na verdade, fosse você o alvo do escrutínio. As perguntas podem abordar cada partezinha do feedback que forneceu.

"Como você sabe?", "Quem disse isso?", "Como calculou isso?", "Onde se diz que deve ser feito dessa forma?", "Por que não consigo encontrar essa informação na rede?", "Por que você esperou até agora para me passar esse feedback?", "Posso dar uma olhada nos outros documentos?", "Onde está o contrato que regula nosso faturamento?", "Não podemos mesmo adicionar dezesseis horas e meia a essa fatura?", "Isso já não foi feito? Lembro-me de um cliente quatro anos atrás que"...

Você talvez não seja capaz de responder a todas essas perguntas, então deve simplesmente decidir até que nível pretende ir. Você pode muito bem dizer "É assim que as coisas são, volte ao trabalho agora". No entanto, isso é a pior coisa que pode ser feita, pelo menos se quiser manter a confiança dele. A única coisa que você provou é que não manteve controle algum acerca dos detalhes.

PEÇA À PESSOA QUE REPITA O QUE VOCÊ DISSE — ACOMPANHE LOGO EM SEGUIDA

Quando ministro seminários sobre liderança, a questão de dar feedback volta e meia é levantada. É um assunto extremamente complicado, porque permitimos que nossas emoções nos guiem quando damos (e recebemos) feedback. Mas, em relação aos Azuis, dou o mesmo conselho que se aplica às outras cores. Peça ao seu funcionário Azul que repita o que vocês acordaram. Ele precisa reconhecer devidamente ter visto e ouvido as mesmas coisas que você.

É bem provável que ele seja capaz de repetir tudo mais ou menos palavra por palavra, mas talvez não assimile a mensagem se você for vago ou estiver muito determinado em proteger seu relacionamento. Ele entende muito bem que deveria repetir o que você deseja que ele diga. Mas isso não é igual a acreditar que seu feedback negativo tenha sido relevante.

O exemplo que ofereci sobre o projeto atrasado é uma armadilha. Porque um projeto que foi entregue a um cliente apenas tem o valor que o cliente acredita ter. É na qualidade que reside a máxima importância. Se somos descuidados — de acordo com o padrão de um Azul —, não receberemos novos pedidos daquele cliente. O que não vai custar em receita perdida? Então como você pode avaliar a pontualidade como algo mais importante do que o produto em si? No nível lógico, um Azul pode fazer suas objeções parecerem um monte de besteira.

Mas se você sabe que está certo (não apenas que *soa* certo), monitore por algum tempo e garanta que ele está de volta nos trilhos.

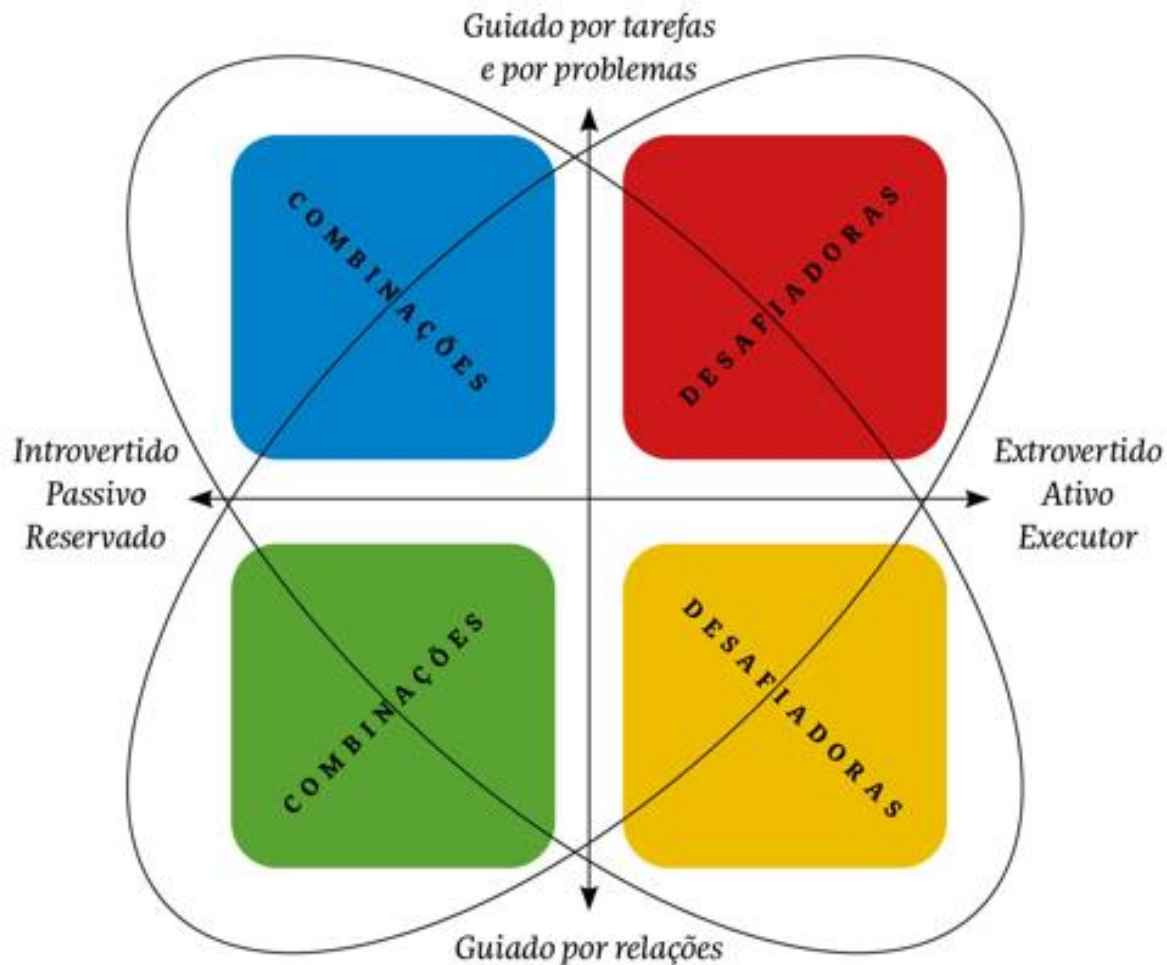
Conclusão: É difícil criticar um perfeccionista. Ele já sabe qual é o melhor método, e não vai mudar de opinião só porque calha de você ter um cargo mais elegante escrito no cartão de visita. Então, tudo é uma questão de fazer seu dever de casa muito bem.

O que você também precisa ter em mente é que, apesar de ser difícil fazer o Azul assimilar um feedback, ele não tem problema em criticar os outros. Lembre-se: ele vê todos os erros que todos os outros cometem, e pode muito bem apontar os seus erros quando você menos esperar. Não porque ele é vingativo, mas porque você simplesmente fez um serviço malfeito.

14

QUEM SE DÁ BEM COM QUEM

DINÂMICA DE GRUPO EM SUA FORMA MAIS PURA

A resposta simples é que um grupo deve ser composto de todas as cores de modo a criar a melhor dinâmica possível. Em um mundo ideal, teríamos um número igual de cada cor. O Amarelo aparece com uma ideia nova, o Vermelho toma a decisão, o Verde faz todo o trabalho e o Azul avalia e se certifica de que os resultados serão de excelência. Mas esse não é o caso. Não raro, encontramos Amarelos em posições mais adequadas a Vermelhos. Ou, nos piores casos, eles conseguiram convencer alguém a assumir um cargo que na verdade exige um comportamento azul. De fato, existem muitos exemplos de pessoas que estão sentadas nas cadeiras erradas, e parte da explicação está no fato de que lhes falta os pré-requisitos naturais para gerenciar seus trabalhos. Além do mais, tudo isso tem a ver com as forças motrizes que diferentes pessoas têm. Indivíduos diferentes são motivados por coisas diferentes, e isso pode afastá-los de seu verdadeiro comportamento em situações específicas. Mas esse é um outro assunto que não abordo neste livro.

Então como montar sua equipe? Observe a figura acima. Aqui você verá de forma simples por que certas combinações são mais adequadas que outras. Se estiver recrutando membros para a sua equipe, esse pode ser um bom ponto de partida.

Como você pode ver, cores diferentes trabalham de forma diferente juntas. Vale repetir que há muitas exceções, mas digamos que ninguém no grupo tenha ciência do próprio padrão de comportamento e, portanto, lhes falte qualquer autoconhecimento maior. Geralmente, é mais fácil para duas pessoas trabalharem juntas se ambas tiverem o mesmo ritmo de trabalho, por exemplo.

COMBINAÇÕES NATURAIS

Se considerarmos o diagrama, veremos que o Azul e o Verde poderiam ser uma combinação adequada, sem muito esforço das duas partes. Com certeza se reconheceriam na habilidade de respirar fundo e pensar duas vezes antes de fazer alguma coisa. Uma vez que ambos são introvertidos, cada um se sente seguro com o outro. É o mesmo tipo de energia. Nenhum deles voa muito alto, preferindo manter os pés no chão. Não se estressam, mas se permitem ir mais profundamente nas coisas. Claro, podem achar difícil tomar algumas decisões, mas as escolhas feitas provavelmente terão sido bem pensadas.

Da mesma forma, Vermelhos e Amarelos trabalham tranquilamente juntos, já que ambos querem agir com impulso e seguir adiante no processo. Aqui também a dupla comunga da mesma energia. Ambos são poderosos e extrovertidos, e, por serem verbais, conseguem facilmente encontrar as palavras certas. Sem dúvida terão focos diferentes na conversa, mas o diálogo ainda assim fluirá. Ambos definem grandes objetivos e pensam rapidamente. Uma equipe de Amarelos e Vermelhos estabelecerá um ritmo acelerado e, enquanto ambos tiverem clareza com relação ao que querem, motivará aqueles em volta a alcançar grandes feitos. O desafio provavelmente consiste na impressão que o Vermelho pode ter de que o Amarelo é muito tagarela, mas já que nenhum dos dois é um ouvinte de primeira, ambos apenas desligarão quando lhes for conveniente.

COMBINAÇÕES COMPLEMENTARES

Também funcionaria olhar pelo outro eixo e formar combinações baseando-se no foco de cada cor. Tanto Azuis quanto Vermelhos são guiados por problemas. Vermelhos certamente são mais interessados no resultado do que no processo em si, ao passo que Azuis estão mais preocupados com o processo e tendem a ignorar os resultados — mas, pelo menos, estão falando a mesma língua. Ambos se dedicam ao trabalho e gastam apenas um tempo limitado para falar de futebol ou de melhorias na casa — exceto, talvez, na hora do almoço. Eles se complementariam de maneira positiva. Se comparamos isso a um carro — um Vermelho é o acelerador enquanto o Azul é o freio. Ambos são necessários para se dirigir bem. O truque é não pisar nos dois pedais ao mesmo tempo.

Da mesma forma, existe alguma lógica em se colocar um Verde e um Amarelo juntos. O ritmo em que trabalham será diferente, mas ambos ficarão curiosos com relação ao outro. Os dois acreditam que as pessoas são interessantes e importantes. Enquanto um deseja ir com calma, o outro gosta de se divertir. Claramente encontrarão um foco semelhante. O Verde permitirá que o Amarelo tome para si o tanto de espaço que quiser. Um fala, o outro escuta. Pode funcionar bem. Além disso, Verdes são bons em aplacar a ligeira histeria dos Amarelos, que às vezes perdem a habilidade de manter os pés no chão. Claro, há um risco de que não consigam dedicar tempo suficiente à tarefa em si, mas se divertirão bastante. As pessoas em volta podem sentir que eles estão *só* se divertindo, sem entregar nada. Como ambos podem achar difícil dizer não, talvez não seja uma boa ideia confiar a eles muito dinheiro.

COMBINAÇÕES DESAFIADORAS

Ao mesmo tempo, existem duas combinações muito complicadas. Isso não significa que não poderão trabalhar juntos, mas que definitivamente haverá desafios a serem considerados. Uma possível solução é que ambos aumentem o nível de autoconhecimento na forma como trabalham e interagem uns com os outros.

Veja a listagem da página seguinte. As qualidades são as coisas que a própria pessoa vê em seu perfil. Os pontos negativos são o que seu exato oposto poderia ver nele em circunstâncias menos favoráveis. Você provavelmente já ouviu sobre uma pessoa que é considerada um saco, mas quando a conhece descobre que ela é muito interessante, com coisas fascinantes para dizer. Quem está certo e quem está errado? Depende de quem vai responder.

O problema está na interação entre cada cor e seu exato oposto. A imagem positiva expressa quanto cada perfil vivencia a si mesmo. A imagem negativa é uma expressão de como pode ser vivenciado por outros. Vemos coisas diferentes.

AZUL	**VERDE**	**VERMELHO**	**AMARELO**
ANALÍTICO	ESTÁVEL	DOMINANTE	INFLUENTE
Crítico	Teimoso	Insistente	Manipulador
Indeciso	Inseguro	Rigoroso	Esquentado
Cabeça fechada	Condescendente	Difícil	Indisciplinado
Exigente	Dependente	Dominante	Combativo
Moralista	Complicado	Duro	Egoísta
Diligente	Solidário	Obstinado	Inspirador
Ponderado	Respeitoso	Independente	Instigante
Sério/Persistente	Prestativo	Ambicioso	Entusiasmado
Exigente	Confiável	Determinado	Dramático
Metódico	Agradável	Efetivo	Extrovertido

PROBLEMAS GENUÍNOS

Seria um desafio e tanto colocar um Vermelho e um Verde juntos para resolver um problema. Se a tarefa depender de cooperação efetiva, então as complicações surgirão rapidamente. No começo, o Verde é muito passivo, sobretudo se comparado ao Vermelho, que inicia os trabalhos antes mesmo de ouvir as instruções. Enquanto o Verde acha que é penoso ter que fazer sua parte, o Vermelho já começou a todo o vapor.

O Vermelho será muito crítico com relação à reclamação constante do Verde de que tem muito trabalho. Ao mesmo tempo, o Verde achará que o Vermelho é um filho da mãe agressivo que nunca escuta. Entretanto, sob circunstâncias favoráveis, a dupla pode funcionar. Em geral, um Verde está preparado para cooperar; esse é seu ponto forte. Ele funciona bem com muitas outras pessoas, já que é mais diligente do que exigente. Então há certa lógica em colocar um Vermelho com um Verde. O Vermelho gosta de dar ordens, o Verde geralmente aceita acatá-las.

Com base nas teorias de Marston (veja no capítulo 18), o maior desafio de todos é pedir a um Amarelo e um Azul que trabalhem juntos. Se nenhum deles tiver qualquer traço de autoconhecimento, o clima vai esquentar já no início. O Amarelo mergulha na tarefa sem a menor ideia do que fazer ou de como fazer. Não lê instrução alguma e não escuta direito para descobrir qual é a tarefa. Falará longamente sobre a empolgante missão que assumiram. Nesse meio-tempo, o Azul começa a ler e a pesquisar todos os materiais disponíveis. Não diz uma palavra, apenas se senta e estuda. Mais ou menos imóvel — ele acha.

Por sua vez, o Amarelo vai achá-lo a pessoa mais chata e sem graça que já conheceu. O Azul, por sua vez, será perturbado pela tagarelice ininterrupta do Amarelo. Começará a ferver por dentro por causa do zumbido incessante ao redor dele. Acha que o Amarelo é um falastrão fútil, que não merece absolutamente qualquer atenção. E quando afinal perceber que não trouxe o Azul para o seu lado, o Amarelo empenhará todos os seus esforços e falará mais ainda. Na pior das hipóteses, tentará encantar o Azul, o que levará os dois à beira do desastre. Sentarão cada um em um canto, com cara fechada, os dois irritados por razões completamente diferentes.

Autoconhecimento, queridos leitores, é a solução.

“ENTÃO O QUE EU FAÇO SE NÃO CONHECER QUEM ESTÁ NA MINHA FRENTE?” FÁCIL! VÁ DE VERDE!

Não é fácil ler e interpretar todo mundo. Se uma pessoa só tiver uma cor, você não terá problemas, já que terminou de ler este livro. Será óbvio o que se deve fazer: uma pessoa que é só Vermelha ou só Amarela não é difícil de reconhecer. Mas até mesmo os Verdes ou Azuis genuínos são bem fáceis de detectar se você souber o que tem que procurar.

Como já mencionei, estatisticamente falando, apenas 5% da população tem apenas uma cor visível em seu comportamento. Aproximadamente 80% tem duas e o restante tem três. Ninguém tem quatro, não de acordo com a ferramenta que uso.

Também é relativamente simples reconhecer pessoas que têm duas cores. Combinações comuns de duas cores são aquelas que seguem qualquer um dos eixos, isto é, Azul/Vermelho, Vermelho/Amarelo, Amarelo/Verde ou Verde/Azul.

Acontece, claro, que qualidades totalmente opostas sejam encontradas na mesma pessoa. Já conheci vários indivíduos Amarelos/Azuis. Não há nada de errado com isso, só é menos comum. Mas o que é mesmo raro são perfis nitidamente Vermelhos/Verdes. Por que isso acontece, eu não sei.

Certa vez, conheci uma mulher com um cargo intermediário de gerência em uma empresa da indústria automobilística. Era determinada e poderosa em seu jeito de ser, mas, ao mesmo tempo, era extremamente atenciosa. O cuidado e a atenção que dispensava aos funcionários eram verdadeiros, e isso gerava alguns desdobramentos estranhos. Entre outras coisas, ela podia perder a cabeça bem rápido e suas reprimendas eram lendárias. Quando percebeu isso, no entanto, fez tudo a seu alcance para suavizar os efeitos de suas ações e reparar os danos. Ela se sentia muito mal por ter sido dura demais com várias pessoas, mas ao mesmo tempo não conseguia se controlar. Esse atrito entre as duas cores em sua personalidade (Vermelho e Verde) significava que estava muito próxima do esgotamento.

Pessoas com três cores sempre serão mais difíceis de interpretar. Se for muito complicado decifrar um indivíduo, é bem possível que ele tenha três cores. A situação determinará qual será seu comportamento.

O melhor conselho que tenho para dar se você simplesmente não conseguir analisar a pessoa é calar a boca e começar a escutá-la. Simplesmente aja como um Verde se estiver inseguro. Às vezes as pessoas me dizem que é impossível compreender certo indivíduo — ele não faz nada. Mas até aqueles que são muito passivos exibem alguma forma de comportamento. E agora, nesse estágio, você já sabe que cor se associa a alguém que não revela muito de si. É um típico comportamento azul.

15
COMUNICAÇÃO ESCRITA
COMO AVALIAR UM INDIVÍDUO SE VOCÊ NÃO O CONHECEU PESSOALMENTE

Muitas coisas são reveladas na forma como nos comunicamos por escrito. Cores diferentes possuem estilos distintos; algumas tiram o tempo necessário para se expressarem, ao passo que outras são sucintas. Se tiver a chance de ler atentamente um texto mais longo que determinada pessoa escreveu — um relatório, uma coluna ou uma carta para o editor —, já será um bom começo. Muito frequentemente é possível detectar a cor por meio da palavra escrita. Se você for uma pessoa de poucas palavras no discurso falado, é bem capaz de ser assim no escrito também. E vice-versa.

Se você não tiver nada além de um e-mail, então é preciso começar com o que tem. Digamos que esteja respondendo a uma mensagem de um cliente. Você quer se preparar direito e observa cuidadosamente como é o e-mail. É factual? Tem algum toque pessoal? É curto e conciso, ou parece ter sido escrito com alguma espontaneidade? Todos esses pequenos detalhes são sinais importantes que você pode usar a seu favor. Como sempre, há muitas exceções, mas ainda assim existem padrões para se ter em mente.

Aqui estão alguns exemplos ilustrativos.

De: kristian.jonsson@teamcommunication.com

Para: Cina.cinasson@coco.net

Assunto: Reunião

Reunião amanhã de manhã às 11. SEJA PONTUAL!

K

O que você acha? K está gritando por ter usado maiúsculas? Não dá para saber. Talvez só quisesse enfatizar que a hora da reunião é importante ou

estivesse com pressa para ir a algum lugar. Não importa para ele se a pessoa que recebeu o e-mail possa ficar desconcertada com o estilo abrupto e as letras maiúsculas. Como sempre, um Vermelho não se incomoda com isso. Controle-se! Ele só queria ser claro.

Sua ação: responda imediatamente! Seja breve e conciso. Uma forma pode ser simplesmente responder “Ok”.

De: kristian.jonsson@teamcommunication.com

Para: Cina.cinasson@coco.net

Assunto: Reunião

Olá, Cina! Tudo bem? Onde estava no jogo ontem à noite? Vi que Lasse estava lá. Ele se sujou todo de café, achei que nunca ia conseguir parar de rir! Depois dá uma olhada na foto que postei no Facebook. Falando nisso, pensei que poderíamos conversar sobre o cliente amanhã de manhã antes do almoço, se for bom para você. Pode ser às 11h?

Tchau!

Kris

De: kristian.jonsson@teamcommunication.com
Para: Cina.cinasson@coco.net
Assunto: Reunião
Ah, esqueci de anexar a foto. Enfim, aí vai.
Kris

Até por escrito um Amarelo se expressa de forma muito espontânea e descontraída. Ele gosta de compartilhar histórias e manter as coisas em um nível pessoal. Perceba a conversa fiada sobre o pobre Lasse e seu café. Uma boa risada deve ser destacada para atrair sua atenção.

Sua resposta? Não precisa ter pressa, mas não se atreva a esquecer de responder, ou ele pode se sentir inseguro. Seja cordial também. Não se esqueça de agradecer pela foto engraçada e diga que morreu de rir...

De: kristian.jonsson@teamcommunication.com

Para: Cina.cinasson@coco.net

Assunto: Reunião

Só para lembrar da reunião amanhã às onze. Espero que funcione para você. Vou levar uns pães doces caseiros para a gente comer no café! Tenha um bom dia!

Abraços,

Kristian

Um tom mais suave, mais pessoal. Kristian provavelmente escreveu seu e-mail com esmero, para ter certeza de que não havia nada controverso. Lembrar as pessoas de reuniões que foram marcadas há um bom tempo pode ser visto como algo ligeiramente ofensivo por algumas pessoas, então aqui ele quer ter certeza de que nada será mal interpretado.

E como responder a esse simpático e-mail Verde? Escreva com um toque pessoal e devolva a gentileza. Expresse o seu agradecimento. Você não é obrigado a dizer que será ótimo comer um pão doce, mas, se quiser dizer isso, não fará mal algum. Lembre-se, então, de ir com calma e não se estressar na reunião.

De: kristian.jonsson@teamcommunication.com

Para: Cina.cinasson@coco.net

Assunto: Reunião

Bom dia, Cristina.

Antes da reunião de amanhã com nosso cliente, ficaria grato se pudesse se familiarizar com as informações contextuais necessárias.

Seguem anexados três arquivos relacionados ao assunto.

Atenciosamente,

Kristian Jonsson

+ 46704808080

Cópia das datas e participantes.xls

Atualização da Estratégia de TI da UGMT.doc

Flyer Template 27 Nov 2014.doc

O convite original para a reunião foi enviado um bom tempo atrás, você já tinha entendido isso, certo? Um alarme provavelmente foi colocado no computador para enviar um lembrete sobre a reunião com um dia de antecedência. O texto no e-mail é factual e não contém um traço sequer de

pessoalidade. Lá está uma breve observação afirmando que é recomendável se preparar bem.

Qual a melhor forma de responder a este e-mail Azul? Confirme que recebeu o e-mail e os arquivos. Avise que vai entrar em contato se tiver quaisquer dúvidas depois de ler atentamente o material. E esteja ciente de que o remetente supõe que você lerá tudo com muito cuidado.

16
O QUE NOS DEIXA LOUCOS DE RAIVA?
O TEMPERAMENTO PODE REVELAR TUDO SOBRE UMA PESSOA

No fim deste livro, apresentarei uma aula de história. É sobre os quatro humores de Hipócrates, descrevendo as mesmas diferenças que são o assunto de *Cercado de idiotas*.

É possível tirar conclusões com base no temperamento de um indivíduo. Por "temperamento", não me refiro apenas ao que frustra as pessoas, mas a como elas reagem quando algo inesperado acontece. Outra forma de abordar isso pode ser falar sobre a disposição de cada um. Pode ser sobre a reação diante de mudanças ou sobre que tipo de energia a pessoa tem.

Mas, sim, a raiva é um termômetro bom e bastante interessante através do qual podemos julgar a cor da personalidade de cada um. Além disso, ela é determinada pela situação. O que irrita uma pessoa pode não irritar nem um pouco outra. Observando como alguém reage quando as coisas dão errado, podemos obter algumas pistas importantes. Deixe-me oferecer um exemplo de um diagnóstico rápido.

O QUÊ???

Em nome da simplicidade, vamos comparar diferentes temperamentos com diferentes recipientes. Eu sugeriria um copo de *shot* para um temperamento Vermelho. "Mas", você pode argumentar, "esse copinho não aguenta muito."

De fato não aguenta, e muitos Vermelhos funcionam assim também. Não demora muito para perderem a cabeça e explodirem. Pode ser com o trânsito, ligações perdidas, alguém andando muito devagar na escada rolante... Ou por não conseguirem as coisas do seu jeito. Ou porque alguém é obtuso em geral. Lembre-se de que, entre todas as cores, eles são os que mais frequentemente se encontram cercados de idiotas. Para um Vermelho, existem muitas razões para se irritar. A qualidade de muitos Vermelhos

reside no fato de que, quando explodem, acabam se livrando de toda a raiva e irritação que estejam sentindo. Explodem rápido, mas logo passa. O copo de *shot* enche rápido, mas não leva muito tempo para esvaziá-lo. Simplesmente esvaziam o copo de raiva e frustração e voltam a ser eles mesmos (não estou me referindo a como aqueles ao redor de um Vermelho percebem as coisas).

A vantagem é que, mesmo com toda aquela fúria, as coisas geralmente voltam rápido ao normal. Um Vermelho raramente fica com raiva por muito tempo. Coloca para fora o que quer dizer, e então segue em frente. Claro, ele pode deixar muitas pessoas confusas em volta, mas isso é problema delas. Ele encerrou esse capítulo. Então algo profundamente irritante acontece de novo, e ele explode. E de novo. E de novo.

Imagine que você pegou um copo de *shot* e derramou o conteúdo todo na mesa. Não é legal, mas nenhum desastre. Você pode muito bem secar tudo.

Mas lembre-se de que esse copo enche tão rápido quanto esvazia. Vai acontecer de novo. Muitos consideram o temperamento de um Vermelho totalmente imprevisível. Pode explodir a qualquer momento.

Entretanto, não acho que seja tão imprevisível assim. Se você conhece a pessoa em questão, é bem capaz de saber os gatilhos que provocam sua raiva.

É importante, no entanto, saber que um Vermelho não se enxerga como uma pessoa raivosa. Ele só disse umas verdades, ou talvez tenha levantado a voz. Mais uma vez: é apenas outra forma de comunicação. Mas para um Verde, por exemplo, pode parecer que o Vermelho está com raiva mesmo se estiver apenas emitindo uma opinião. Muito está nos olhos de quem vê. É comum que muitos simplesmente se afastem, com medo de confrontar o Vermelho e despertar sua raiva. Ao se deixarem tomar pela ira o tempo todo, Vermelhos perdem muitas oportunidades de receber feedback.

“ESTOU MUITO CHATEADO! VOCÊ OUVIU O QUE ESTOU DIZENDO?”

Até mesmo os alegres Amarelos perdem a cabeça — não deixe ninguém convencer você do contrário. Apesar de serem em geral positivos e cheios de otimismo, são muito temperamentais. Como os Vermelhos, são pessoas ativas e perceptivas. Isso significa que reagem a muitas coisas. E se você for rápido no raciocínio e sua boca for meio desobediente, problemas podem surgir. O que sai da sua boca nem sempre é bem pensado.

Como Amarelos são muito expressivos e emocionais ao mesmo tempo, saberemos de antemão quando a temperatura vai esquentar. Uma pessoa observadora não terá problema algum em perceber quando um Amarelo estiver prestes a explodir. O olhar no seu rosto se intensifica, seus gestos se tornam impetuosos, seu tom de voz aumenta. Tudo isso acontece, mas gradualmente.

Se o temperamento vermelho é como um copo de *shot*, podemos comparar o do Amarelo a um copo de leite. Além de ser maior, é mais fácil de ver quando estiver cheio. O nível aumenta pouco a pouco, e quem for atento perceberá facilmente quando isso acontece.

Agora, se derramarmos o copo de leite na mesa inteira, qual será o resultado? Será uma bagunça muito maior e muito mais difícil de limpar do que foi com o copo de *shot*, certo? Muitos papéis importantes serão estragados e será preciso mais do que uma simples folha de papel-toalha para secar tudo.

Mas ainda assim seremos capazes de lidar com a situação. Até mesmo essa explosão temperamental pode ser controlada sem muitas complicações sérias.

O temperamento de um Amarelo também tem suas vantagens. Ele se sentirá culpado por ter exagerado a dose com alguém próximo: um colega, um parente, um vizinho ou até mesmo você. Então ele fará um esforço a mais na próxima vez que encontrar você. Ficará com a consciência pesada, algo que um Vermelho raramente conseguiria compreender.

Se a pessoa for uma combinação de Vermelho e Amarelo, as coisas podem se complicar. Nesse caso, o indivíduo terá um ego enorme, e você

não saberá o que está realmente acontecendo.

Dependendo das forças motrizes e dos fatores motivacionais, o indivíduo também pode afirmar sua posição em um nível que beira o absurdo. E verdadeiros Amarelos podem deixar seus egos interferirem na maioria das vezes. A vantagem, contudo, é que, por causa de sua memória ruim, eles não guardam ressentimentos por muito tempo. Esquecem rapidamente que houve qualquer problema, uma habilidade que pode fazer Verdes e Azuis acharem os Amarelos um pouco “emocionantes” demais.

“CUIDADO COM A FÚRIA DE UM HOMEM PACIENTE.” CUIDADO MESMO

Você reconhece esse ditado antigo? A pessoa que o cunhou provavelmente tinha um Verde em mente. É possível que você jamais tenha presenciado um Verde perder a cabeça. Aquele seu grande amigo, o camarada amistoso e gentil com quem nunca teve uma discussão séria, talvez nunca tenha mostrado nem um pingo de mau humor.

Isso significa que se trata de uma pessoa que jamais fica com raiva? De jeito nenhum. Só significa que toda a raiva segue para outra direção. Para dentro.

Eu gostaria de comparar o temperamento de um Verde com um barril de duzentos litros de chope. Dá para imaginar quantos copos de *shot* seriam necessários para enchê-lo? Poderíamos encher, encher e encher ainda mais antes de ao menos começar a cobrir o seu fundo. Muitos Verdes funcionam assim. Recebem e aceitam sem contestar. Isso está muito ligado à relutância deles em entrar em conflitos, mas também à inabilidade de dizer não. Simplesmente concordam porque é mais fácil assim.

Isso quer dizer que Verdes não têm opiniões próprias? De forma alguma, eles têm opiniões como todo mundo, só não falam a respeito delas. E isso é geralmente o problema. Eles vão enchendo o barril. Entra semana, sai semana, o Verde aceita uma injustiça após outra — no caso, o que ele considera uma injustiça. Pode levar anos até o barril transbordar.

Agora pegue esse barril e derrame o conteúdo em cima da sua mesa.

Qual será o resultado? Tudo será levado. O conteúdo no barril não só arrastará tudo da sua mesa, mas até a mesa em si, incluindo você mesmo, irá junto. É impossível parar. Tudo tem que sair.

“Você disse que não terminei o projeto a tempo? É sério? Está falando sério?! Semana passada, você disse que meu trabalho ficou abaixo da média. Agora vou lhe dizer uma coisa: no ano passado, você me prometeu um novo escritório, e isso ainda não se materializou. E quando fui contratado, em 1997, a mesma ladainha tinha sido dita, e agora mais uma coisa...”

Tudo tem que sair. Só garanta que você não seja o estopim dessa explosão.

O problema é em larga escala. Em vez de liberarem alguma pressão, Verdes controlam as emoções de forma a não criar problemas nem sobressaírem. Mas sentem e vivenciam as coisas assim como todo mundo. Só lhes faltam as ferramentas naturais para liberar tudo. Mas podemos ajudar nos tornando facilitadores. Podemos fazer perguntas, convidá-los para entrar e procurar por sinais. Olhe para a linguagem corporal e procure algum sinal de desaprovação. Crie um ambiente saudável em volta de um Verde para que ele se sinta confortável em dizer o que pensa, de modo que não tenha que recuar muito de seus posicionamentos. Do contrário, ele varrerá sua frustração para debaixo do tapete. E hoje em dia sabemos o que esse tipo de estresse pode fazer com uma pessoa.

Tenho uma teoria que com certeza não posso provar cientificamente, mas suspeito que possa ser a razão pela qual Verdes sofrem de esgotamento. Eles carregam ansiedade, angústia e até mesmo raiva por tanto tempo que acabam ficando doentes. É um problema real que deve ser levado muito a sério.

UMA RECLAMAÇÃO POR DIA

Durante uma época extremamente estressante da minha carreira no setor bancário, ouvi certa vez um comentário sobre um Azul. Todos nós estávamos trabalhando dia e noite, e muitos estavam demonstrando sinais de estresse. A frustração pairava no ar.

Nossa controladora de crédito estava no meio da coisa toda. Nada parecia atingi-la. Ela nunca indicava estresse algum. Seu rosto era absolutamente indecifrável e seus gestos eram limitados e moderados como sempre. Enquanto todos almoçavam correndo, ela tirava sua hora inteira e comia na paz e na tranquilidade... era como se nada pudesse perturbar sua mente.

Então um dos meus colegas Amarelos/Vermelhos disse: “Ela não é normal. Não tem qualquer sentimento.”

Naquela época me parecia lógico, mas, quando fazemos uma pausa para pensar, não pode ser verdade. Azuis simplesmente têm menos necessidade de se comunicar do que Verdes. Portanto, eles não o fazem. Algumas coisas são internalizadas, mesmo com Azuis. Aqueles que são de raciocínio rápido podem se perguntar se Azuis correm o risco de esgotamento tanto quanto Verdes. De forma alguma. Eles têm um sistema para manter o estresse sob controle.

Metaforicamente, Azuis têm um barril de chope tão grande quanto os Verdes, mas com uma diferença crucial. No fundo do barril, há uma torneirinha. Essa torneira proporciona ao Azul a válvula para liberar parte do conteúdo do barril. Ele também consegue regular a pressão, se desejar.

Além disso, a torneira vaza. Não é apertada o suficiente, e pequenas gotas caem na maior parte do tempo. A insatisfação do Azul sai na forma de minúsculos resmungos.

“Olha só. Alguém mudou a caneta de lugar de novo! Típico!” “Agora vou ter que terminar isso sozinho.” “Como sempre, fico com a tarefa mais chata.” “Não tem estrutura aqui. Típico.”

E assim ele continua. Suas alfinetadas afetam as pessoas em volta, mas o que elas na verdade escutam o tempo todo é só resmungo aqui e ali. As chamas não se espalham e viram incêndio. Interpretamos isso como uma

eterna choradeira, mas seu descontentamento é real. E por não ser suficientemente ativo para suscitar mudanças, o Azul reclamará de outras coisas em vez de fazer algo a respeito. Tudo é uma questão de que os outros deveriam ver o que ele vê, que ele não tem qualquer autoridade para agir, ou que simplesmente está de mau humor. Mas, para ele, essa é uma ótima estratégia se quiser manter a pressão sob controle. Dessa forma, o barril jamais precisará ser esvaziado na mesa de alguém e, portanto, catástrofes muito sérias serão evitadas.

A melhor maneira de lidar com sua chateação é fazer perguntas de volta. Peça exemplos concretos. Peça sugestões para melhorias. Na verdade, pode ser até que o Azul tenha resolvido um problema mas precise de uma pergunta direta para dar um passo à frente e sugerir uma solução.

O QUE PODEMOS FAZER COM RELAÇÃO AO FATO DE QUE AS PESSOAS NÃO FICAM DE SACO CHEIO DA MESMA MANEIRA?

Com essas simples observações em mente, você pode formar rapidamente uma ideia do tipo de pessoa com quem está lidando. Preste atenção a como reagem sob estresse e pressão.

Mas, ao mesmo tempo, lembre-se de que nenhum sistema é perfeito. Essas são apenas indicações, e isso se aplica somente a cores individuais. Além disso, como escrevi antes, situações diferentes podem originar formas completamente distintas de conduta. De maneira geral, quanto mais importante determinada coisa for para certa pessoa, mais fortemente será sua reação.

Veja por você mesmo. Se alguém insultar seu vizinho, você pode achar que foi injusto, mas não criará um escândalo por causa disso. No entanto, se alguém insultasse o seu cônjuge, sua fúria seria absoluta. É só um exemplo. Existem muitos níveis e graus de diferença para se levar em consideração.

17
FATORES DE ESTRESSE E LADRÕES DE ENERGIA. O QUE É ESTRESSE, DE VERDADE?

Raiva é uma coisa, estresse é outra. Às vezes, um é consequência do outro, mas nem sempre. Algumas pessoas ficam com raiva por causa do estresse, outras ficam estressadas por causa da raiva. Quando falamos de estresse, geralmente nos referimos ao sentimento de ter muita coisa para fazer em pouco tempo disponível. Não há tempo suficiente para fazer tudo no trabalho, e some-se a isso a falta de tempo para ir à academia, encontrar os amigos, estar com a família e fazer várias atividades prazerosas e, quem sabe, dormir.

Entretanto, o estresse que nos traz verdadeiro sofrimento é geralmente causado por outras razões que não só a falta de tempo. Se você se sentir pressionado e tiver altas expectativas sobre o que fará ou como deveria proceder, pode ficar estressado, mesmo que não seja uma questão de falta de tempo.

Pressão, exigências e expectativas provocam estresse e podem fazer você se sentir impotente, ter dificuldade para dormir ou sentir dor no corpo. Colocando em termos simples, o sentimento de estresse aparece quando as exigências e expectativas são maiores do que a nossa capacidade de lidar com elas.

PESSOAS DIFERENTES REAGEM DE MANEIRA DIFERENTE AO ESTRESSE: QUE SURPRESA!

Agora falando sério, todos nós reagimos ao estresse de maneira diferente. Duas pessoas podem reagir a um acontecimento de formas diferentes, e uma mesma pessoa pode não reagir da mesma forma diante de acontecimentos semelhantes. As coisas que viveu no passado e o seu estado de espírito agora vão influir na maneira como você age e reage.

Se você estiver descansado e se sentindo bem, poderia muito bem encarar uma semana difícil como um desafio, apesar da carga de trabalho pesada. Mas se estiver cansado e se sentindo para baixo, pode vivenciar a mesma semana como algo horrível e penoso.

Como a sua cor afeta seu estresse? Ela não diz nada sobre seu limite de estresse, ou seja, quanto de estresse consegue realmente aguentar. Mas pode dar alguma pista sobre *o que* o estressa e como você reagirá ao estresse. Anteriormente, mencionei o conceito de forças motrizes — o que nos motiva a sair da cama todas as manhãs, correr para o trabalho e realmente nos esforçar. Este livro não lida com essa dimensão, mas é fácil ver que ficamos estressados quando sentimos que estamos dedicando tempo demais a coisas erradas.

Depois de entender quais são os fatores de estresse mais importantes na sua vida, você estará mais bem preparado para, na medida do possível, evitá-los. Se você for um gerente responsável por uma equipe e souber os perfis de comportamento dos seus funcionários, pode evitar as piores armadilhas. Se soubermos o que fazer, podemos evitar muitos momentos de estresse e manter a produtividade do grupo.

As próximas seções foram escritas com um quê de ironia, e desejo que você as leia dessa forma.

FATORES DE ESTRESSE PARA VERMELHOS

Se quiser estressar um Vermelho, tente uma das seguintes táticas para diminuir sua autoconfiança:

TIRE DELES TODA FORMA DE AUTORIDADE

Não estar envolvido na tomada de decisões é muito difícil para um Vermelho. Ele acredita que sempre tem as melhores ideias e deveria estar no comando do projeto.

NÃO ATINGIR ABSOLUTAMENTE NENHUM RESULTADO

"Se não estamos fazendo nenhum progresso imediato, então todo o nosso trabalho tem sido um lixo." Tal percepção pode desencadear severas reações de estresse em um Vermelho, e aqueles ao seu redor deveriam estar atentos. Ele procurará bodes expiatórios.

ELIMINE TODA FORMA DE DESAFIO

Se tudo for fácil demais, fica chato. O comportamento vermelho depende de uma coisa: a habilidade de lidar com problemas e desafios difíceis. Se não houver algum problema para resolver, Vermelhos não terão qualquer estímulo. Eles podem diminuir o ritmo, o que talvez seja difícil de reverter.

DESPERDICE TEMPO E RECURSOS E TRABALHE DA FORMA MAIS INEFICIENTE POSSÍVEL

Só ficar sentado sem fazer nada é uma perda de tempo. Não que estejamos fazendo isso de fato, mas, na cabeça de um Vermelho, não tirar a máxima produtividade do seu tempo é algo ineficaz e estressante de uma perspectiva de gestão. Ele é provavelmente avaliado de acordo com a eficiência da organização.

GARANTA QUE TUDO SE TORNE UMA ROTINA

Tarefas mundanas e repetitivas são uma sentença de morte para um Vermelho. É simplesmente entediante. Vermelhos perdem a concentração e vão procurar outra coisa para fazer. Eles não são bons em trabalhos de rotina. São péssimos em detalhes, e sabem disso. Outra pessoa precisa

cuidar da rotina de trabalho monótona porque um Vermelho acredita ter um entendimento melhor do panorama geral.

COMETA UM MONTE DE ERROS ESTÚPIDOS

Erros são uma coisa, mas erros estúpidos são outra completamente diferente, esmagadoramente desnecessária. Se um Vermelho percebe que seus colegas são uns acéfalos, ele fica louco. “Por que não entendem o que devem fazer? Será que é tão difícil assim?”

NÃO LHE DÊ CONTROLE SOBRE OS OUTROS

A necessidade de controle de um Vermelho pode ser extensa. E não tem a ver com fatos e detalhes. Na verdade, eles querem controlar as pessoas. O que fazem, como fazem, e assim por diante. Sem esse controle, o Vermelho fica muito frustrado.

DIGA FREQUENTEMENTE PARA ELES SE ACALMAREM OU PARA ABAIXAREM O TOM DE VOZ

Vermelhos ficam loucos quando as pessoas dizem que eles estão com raiva quando não é o caso. Sempre serão um pouco mais esquentados do que a média, mas isso não significa que estejam irritados. E é precisamente essa acusação que pode deixá-los com mais raiva — muita raiva.

O QUE UM VERMELHO FAZ QUANDO FICA ESTRESSADO E SE SENTE PRESSIONADO?

Culpa os outros. Como um Vermelho geralmente está cercado de idiotas, é fácil escolher bodes expiatórios. E pode muito bem exagerar as coisas quando quer dar a alguém uma bela bronca por ter estragado as coisas. Fique atento! Esse é o meu conselho, porque você sentirá a fisgada de sua fúria.

Vermelhos são sempre mais exigentes que as outras cores. Esperam muito de si mesmos, logo, esperam muito de você. Quando estão sob estresse, são excessivamente exigentes e determinados — muito mais que o normal.

O Vermelho vai excluir seus colegas. Ele fica fechado, embrenha-se na tarefa em questão e trabalha ainda mais duro. Leve em consideração que a raiva e a frustração dele estão espreitando logo abaixo da superfície, então, por favor, tenha cuidado com o que fizer na sua presença.

POSSO AJUDAR VERMELHOS A LIDAR COM O ESTRESSE?

Se tiver a autoridade para lhe dar uma ordem direta, a resposta é simples. Peça que se controlem. Isso realmente funciona. Outra forma de facilitar a vida dos Vermelhos em situações estressantes é mandá-los para casa e pedir que façam algum exercício físico, algo para queimar um pouco daquela energia gerada pela frustração e pelo nervosismo. Mande-os para um lugar onde possam participar de algum tipo de competição, gastar as energias vencendo algo que não será de importância alguma para o grupo. Quando voltarem, boa parte da agressividade terá se dissipado.

FATORES DE ESTRESSE PARA O COMPORTAMENTO AMARELO

Se quiser estressar um Amarelo, tente uma das seguintes táticas para tirá-lo do equilíbrio:

FINJA QUE SÃO INVISÍVEIS

Você se lembra da força motriz dos Amarelos, certo? “Olhe para mim! Estou aqui!” Se quiser tirá-lo do equilíbrio, basta fazer com que se sinta invisível. Se ele não estiver visível, não existe. Vai se sentir ignorado e esquecido, estresse 100% garantido.

SEJA EXTREMAMENTE CÉTICO

Qualquer pessoa que manifeste ceticismo exagerado tende a ser muito negativa, algo que estressa os Amarelos. Eles querem ver o lado positivo e brilhante da vida e consideram até os realistas uns profetas do apocalipse. Pessimismo e negatividade matam rapidamente o entusiasmo dos Amarelos e os deixam pressionados.

DEIXE O TRABALHO O MAIS ESTRUTURADO POSSÍVEL

Assim como Vermelhos, Amarelos esquivam-se de rotina, tarefas repetitivas e agendas lotadas. Prontamente criam cronogramas para os outros, mas eles mesmos não conseguem segui-los. Force-os a entrar em um dos seus planos para ver como seus amigos Amarelos começam a desmantelar.

ISOLE-OS DO RESTANTE DO GRUPO

Para um Amarelo, talvez nada seja pior do que não ter ninguém para conversar. É o fim do mundo. Como Amarelos têm necessidade de falar, deve existir alguém por aí para ouvi-los. Ficar preso em um escritório tendo apenas a mesa como companhia é uma punição pior que a morte. É como ser deportado para a Sibéria.

DEIXE CLARO QUE FAZER PIADA NO TRABALHO É INAPROPRIADO

“Nada de brincadeiras e nenhum senso de humor? Isso é um funeral?” Uma vez ouvi exatamente esse comentário de uma Amarela que descobriu que os

consultores não tinham tempo para brincadeiras. Ficou muito estressada com toda a seriedade e foi embora antes do fim do período de experiência.

PRESSIONE O AMARELO A PENSAR CUIDADOSAMENTE ANTES — DUAS VEZES

Suprimir a espontaneidade de um Amarelo é como segurar a tampa de uma caçarola quando o leite estiver fervendo. Simplesmente não funciona. Vai ser uma bagunça horrorosa, e todos serão tragados quando Amarelos — intensamente e aos berros — convidarem a todos para a sua espiral de estresse. Lembre-se de que o estresse de um Amarelo sempre será notado. Não pense que não.

DISCUTA E FAÇA UM ESTARDALHAÇO CONTÍNUO SOBRE COISAS INSIGNIFICANTES

Ter que encarar confrontos incessantes é exaustivo. Isso é um tanto paradoxal, porque Amarelos não têm medo de conflito como Verdes. Mas o excesso de rixa perturbará o desejo deles por diversão e positividade, o que lhes causa estresse. Eles conseguem lidar com discussões, mas, quando isso fica muito exagerado, Amarelos perdem o vigor e deixam escapar seu brilho usual.

UM POUQUINHO DE HUMILHAÇÃO PÚBLICA

Um Amarelo recebendo feedback negativo na presença de outros não será uma coisa agradável de se ver. Só isso já é o suficiente para ele nunca mais falar com você. Além do mais, ele ficará incrivelmente na defensiva, e você não conseguirá realizar absolutamente nada.

O QUE UM AMARELO FAZ QUANDO FICA ESTRESSADO E SE SENTE PRESSIONADO?

Esteja preparado para que ele chame a atenção para si ainda mais que o normal. Com seu ego, fica impossível não ir atrás de ainda mais atenção e afirmação, já que tem que compensar os sentimentos negativos advindos do estresse. Isso significa que fará todo o possível por atenção para se sentir melhor. O risco agora é que falará demais e se colocará no centro de tudo.

Talvez você tenha pensado que isso não seja possível, mas ele também corre o risco de ficar com um otimismo excessivo e completamente fora da realidade. Você nunca experimentou um desafio de verdade até ter tentado lidar com um Amarelo realmente estressado. Seus planos serão tão loucos e estranhos que nem mesmo ele conseguirá acreditar neles. Esse é apenas um mecanismo de defesa para ele.

POSSO AJUDAR AMARELOS A LIDAR COM O ESTRESSE?

Deixe o Amarelo organizar uma festa. Ele precisa urgentemente encontrar pessoas em contextos sociais. Ele pode afundar muito profundamente em seu próprio sofrimento se viver sob estresse por muito tempo. Quando as coisas forem as piores possíveis, sugira uma maratona de bares, uma festa ou, por que não?, um simples churrasco. Não precisa ser nada muito espetacular, só garanta a diversão dele por um tempo (e que *ele* seja a diversão).

FATORES DE ESTRESSE PARA O COMPORTAMENTO VERDE

Se quiser estressar um Verde, tente uma das seguintes táticas desagradáveis:

TIRE DELE TODA FORMA DE SEGURANÇA

Dê-lhe tarefas que ele nunca fez sem explicar absolutamente nada. Mas, ao mesmo tempo, não espere nada menos que perfeição. Deixe-o sozinho nas reuniões com pessoas que estabelecem exigências excessivas. Não o apoie quando as coisas esquentarem em uma conversa. Mande um Vermelho irritado berrar com ele. O estresse aparecerá logo em seguida.

DEIXE MUITAS PONTAS SOLTAS

Tarefas inacabadas e pontas soltas são profundamente inconvenientes. Verdes gostam de encaixar as coisas, e não será nada agradável quando não entenderem como o processo funciona. Projetos inacabados — coisas que já começaram mas que foram postergadas, sem previsão de retorno — realmente bagunçam as coisas para os Verdes. É por isso que os Amarelos têm um talento fenomenal para estressá-los.

FIQUE RONDANDO POR PERTO SEM PARAR

Se um Verde não tiver seu espaço privado, se não tiver lugar algum onde possa se afastar do mundo, ele fica muito estressado. Ele gosta de outras pessoas, claro, mas também precisa estar sozinho consigo mesmo. Se não for possível, ele não consegue mais pensar.

TROCA NA VELOCIDADE DA LUZ E MUDANÇAS DE DIREÇÃO INESPERADAS

Essa é a especialidade de Vermelhos e Amarelos. Decisões rápidas que eles nem sempre explicam. Verdes se sentem atormentados quando são forçados a fazer algo inesperado ou empreender mudanças rápidas, e acabam em um estado de absoluta indiferença. O pior tipo de mudança é quando o Verde recebe uma ordem de manhã, e assim que começa a refletir sobre como vai cumpri-la, uma contraordem vem por cima.

PERGUNTE A ELE: “VOCÊ TERIA A BONDADE DE REFAZER TUDO DO INÍCIO AO FIM?”

Ter que refazer uma tarefa é sinônimo de fracasso. Se algo deve ser refeito, é porque a tarefa que você fez não foi boa o suficiente na primeira vez. Em outras palavras, feedback negativo. Por extensão, isso significa que você não é bom o suficiente como pessoa, o que, claro, é extremamente estressante. “Ninguém gosta de mim aqui!”

DIGA A UM VERDE: “OLHA AQUI, NÃO PODEMOS CONCORDAR EM ABSOLUTAMENTE TUDO!”

Experiências de discordância no trabalho ou na família levam inevitavelmente ao estresse. Quando o atrito é no grupo mais importante, a família, a situação fica bem mais séria. Um Verde não saberá o que fazer.

PRESSIONE-OS A ESTAR EM DESTAQUE

Sob nenhuma circunstância Verdes desejarão ser o centro das atenções quando estiverem em grupos maiores. Grupos de mais de três pessoas já são considerados “maiores”, a menos que o Verde conheça todos muito bem. Se você forçar um Verde a fazer isso, ele se limitará a ficar olhando para o chão. Todos verão como o mal-estar o consome, e o restante do grupo também ficará estressado.

O QUE UM VERDE FAZ QUANDO FICA ESTRESSADO E SE SENTE PRESSIONADO?

Ele se torna muito reservado e quase insensível. Sua linguagem corporal se fecha e fica rígida, e caso você tenha sido um dos culpados pelo seu estresse, ele não vai querer olhar na sua cara. Alguns Verdes podem exibir forte apatia. Ficam frios e antipáticos, mesmo diante de pessoas com quem, em circunstâncias normais, se importam muito.

Também se tornam muito indecisos e hesitantes. O estresse deixa os Verdes inseguros e com medo de cometer erros. Isso pode acontecer não só no trabalho, mas também em casa. Se um filho fica doente, um Verde assume um ar de passividade e se limita a observar porque tem medo de cometer erros. Além disso, ele também assumirá a culpa pela situação e pode ficar completamente fechado em si mesmo.

No trabalho, pode ser ligeiramente diferente. Depende. Muitos Verdes acabam em uma rotina de obstinação ou teimosia, recusando-se a mudar qualquer coisa, em uma postura de pura provocação àqueles à sua volta. Mesmo quando veem que determinado método não está funcionando bem, talvez se recusem a agir. Pode parecer muito estranho, mas a típica teimosia verde acaba vencendo, o que impede seus colegas de fazer algo a respeito.

POSSO AJUDAR VERDES A LIDAR COM O ESTRESSE?

Deixe-os em paz se não quiserem fazer nada. Dê a eles um tempo para coisas como jardinagem, dormir ou outras formas de relaxamento. Mande o Verde para o cinema — não com um grande número de pessoas, mas provavelmente sozinho — ou lhe dê um bom livro que ele leve alguns dias para ler. Eles não querem fazer nada. Então deixe que não façam nada até o estresse arrefecer. Logo, logo estarão de volta ao normal.

O QUE UM AZUL FAZ QUANDO FICA ESTRESSADO E SE SENTE PRESSIONADO?

Se quiser estressar um Azul, atrapalhe cada um dos cálculos dele.

DIGA: “VOCÊ NÃO SABE DO QUE ESTÁ FALANDO”

Você pode achar que Azuis não levam críticas para o lado pessoal, mas eles vão sentir o golpe se acreditarem que a crítica é mentirosa e infundada. Não que tenham medo de conflitos, ou de que o relacionamento de vocês corra perigo, mas isso acontece porque seu senso de perfeição sofre um abalo.

FAÇA O TIME DE GESTÃO TOMAR UMA DECISÃO ESPONTÂNEA

Em geral o Azul não é contra mudanças, porque nem sequer imagina que exista algo completamente perfeito. Mas ele precisa ouvir os motivos por trás da mudança. Se não estiver no plano, então é um improviso, e a falta de planejamento indica uma estrutura precária — o que, óbvio, não é coisa boa. Inevitavelmente, isso resultará em dores de cabeça.

DIGA: “ISSO PODE SER ARRISCADO E CHEIO DE INCERTEZAS, MAS SEGUIREMOS EM FRENTE MESMO ASSIM”

Há certa quantidade de risco em tudo. Um Azul vê riscos em todo lugar. Se um Vermelho dissesse que pular de um avião sem paraquedas é um grande risco, o Azul diria que “é arriscado comprar um novo cortador de grama. Você nunca sabe ao certo o que pode acontecer. E quanto mais rápido forem as coisas, maiores se tornam os riscos”.

SURPREENDA COM ALGO COMO: “A FAMÍLIA DO SEU CÔNJUGE ESTÁ VINDO SEM AVISAR! QUE MARAVILHA!”

É uma questão de ordem e estrutura, de trabalhar em um ritmo relaxado ou reformar a cozinha de acordo com um plano claramente estabelecido. Se metade da família aparecer de repente, será um transtorno geral. Você nunca deve expor um Azul a surpresas. Como ele pode não ter comunicado seus planos completamente, você talvez crie um grande problema.

DIGA: “OPS... DEU ALGUM ERRINHO AQUI”

Erros são cometidos por gente lerda e descuidada. Azuis não cometem nenhum erro, então, quando os outros bagunçam tudo e prejudicam seus planos, eles podem simplesmente fechar a porta na sua cara e se recusar a escutar. Eles não querem ouvir que deu tudo errado com o projeto; desejam apenas continuar fazendo sua parte — ainda que a tarefa não faça mais o menor sentido.

FALE PARA ELE: “CHEGA DE BUROCRACIA, VAMOS INOVAR!”

“Você não tem nem um pingo de imaginação? Realmente precisamos ser um pouco mais flexíveis.” Essa é uma excelente forma de fazer um Azul perder seu chão no trabalho. Pessoas que quebram as regras e vão contra as normas devem ser vistas com suspeita, e você precisa manter o controle sobre elas. Se perceber que está nas mãos de uma organização que não presta atenção alguma nos procedimentos adequados, o Azul pode demonstrar uma resistência considerável.

MOSTRE PARA ELE QUE VOCÊS PRECISAM ASSUMIR MAIS RISCOS

Uma variação do ponto anterior. Certo é certo, e preparação adequada é o cerne de tudo, o Alfa e o Ômega. É até assim que se diz em um livro. Então, quando um Azul não consegue se preparar do seu jeito — às vezes extremamente complicado —, isso provoca estresse. Ele é o oposto de espontâneo, e simplesmente é impossível forçar uma resposta de um Azul que ainda não se familiarizou por completo com um assunto específico. Ele ficará com tantas reservas que elas não terão qualquer utilidade.

DEIXE-O RODEADO DE PESSOAS EXCESSIVAMENTE EMOCIONAIS

Hum... Não. Sentimentalismo barato é totalmente desagradável. É constrangedor, transforma tudo numa confusão, e um Azul não gosta disso. A lógica é o que conta, e ele achará muito frustrante se você subestimar esse preceito. O Azul vai se afastar e jamais esquecerá que você é uma pessoa emocional demais, que não usa o cérebro da mesma forma que ele.

O QUE UM AZUL FAZ QUANDO FICA ESTRESSADO E SE SENTE PRESSIONADO?

Torna-se extremamente pessimista. Ah, sim. Na verdade, fica ainda pior do que o normal. De repente, tudo fica sombrio, e pode até cair em depressão. A letargia é comum, e tudo perde o interesse. Pessimismo e melancolia cairão sobre todos nós. Ele também fica insuportavelmente pedante. Muitas pessoas aumentam seu ritmo quando ficam estressadas, de modo a lidar com esse tormento. Não um Azul. Ele pisa no freio. Agora não é hora de cometer nenhum erro. Aqueles em volta podem esperar críticas constantes. De súbito, apontará cada errinho que observar — e haverá uma porção. Ele também pode virar um sabichão insuportável.

POSSO AJUDAR AZUIS A CONTROLAR O ESTRESSE?

Ele precisa de privacidade. Precisa de tempo e espaço para pensar. Azuis desejam analisar a situação e entender suas conexões, e sentem a necessidade de ter mais tempo para fazer isso. Se lhes der espaço, eles voltarão — em algum momento. Mas caso eles caiam em um desânimo mais profundo, talvez você precise ser mais proativo ao oferecer ajuda.

Conclusão: O que podemos aprender ao estudar pessoas diferentes sob estresse, quando a conduta e o comportamento usuais de um indivíduo são reforçados e ressaltados? Um Vermelho fica ainda mais rigoroso e agressivo com as pessoas em volta; um Amarelo fica ainda mais emburrado e desestruturado; um Verde fica ainda mais passivo e alheio que o normal; e um Azul pode ficar fechado e dar alfinetadas tão sutis que às vezes nem serão perceptíveis.

O mais importante é evitar estressar as pessoas desnecessariamente. É claro que você já sabia disso, mas pode ser útil entender o que realmente provoca estresse para cada perfil. Pressionar um Vermelho não é tão estressante quanto pressionar um Verde ou um Azul. Pelo contrário, é preciso pressionar um Vermelho justamente para que se recupere mais rápido. Se tudo seguisse com tranquilidade, ele ficaria entediado.

A situação, seu perfil, a hora do dia, o nível do trabalho, o grupo, o clima — muitas coisas determinam o nível de estresse em nossa vida. Mas, se prestar atenção, o que você aprender funcionará maravilhosamente bem.

18

UMA BREVE REFLEXÃO ATRAVÉS DA HISTÓRIA

NADA MUDOU — AS PESSOAS SEMPRE FORAM ASSIM

O CONTEXTO PARA TUDO QUE VOCÊ LEU ATÉ AGORA

Este capítulo explica como cheguei até a pesquisa que forma a base para este livro. Se não estiver interessado em história, ou referências, ou pesquisa, ou coisas que levam uma quantidade de tempo indeterminada de sua vida, pode pular este capítulo. Para todos os outros — era uma vez...

Em todas as culturas, sempre houve uma necessidade de categorizar as pessoas. Quando a Idade da Pedra acabou e nos tornamos mais reflexivos como seres humanos, descobrimos que no mundo inteiro as pessoas eram diferentes. Mas que surpresa.

Mas quão diferentes elas realmente são? E como essas diferenças têm sido descritas? Provavelmente, existem tantos métodos quanto culturas na Terra. Mas apresentarei alguns exemplos.

OS GREGOS

Hipócrates, que viveu quatro séculos antes de Cristo, é considerado o pai da medicina. Ao contrário de muitos médicos daquela época, não era supersticioso. Acreditava que a doença se originava da natureza e não dos deuses. Hipócrates, por exemplo, acreditava que a epilepsia era causada por uma obstrução no cérebro. Hoje em dia, isso é de conhecimento geral, mas, naquela época, era algo revolucionário.

A patologia humoral, ou a teoria dos quatro humores corporais, tem a ver com os quatro temperamentos. De acordo com Hipócrates, o temperamento é nossa maneira fundamental de reagir. Nossa personalidade ou nosso estado de espírito. O temperamento controla nosso comportamento.

Hipócrates acreditava que a nossa saúde é boa quando os quatro humores — sangue, bílis amarela, bílis negra e fleuma — estão em equilíbrio. Quando vomitamos, tossimos ou suamos, por exemplo, o corpo está tentando se livrar de uma ou mais dessas substâncias.

A palavra “cólera” vem do grego e significa “bílis amarela”. Portanto, uma pessoa colérica é controlada pela bílis amarela ou pelo fígado. Enérgicas e temperamentais, as pessoas coléricas às vezes intimidam as pessoas em volta com sua potência. “Colérico” pode ser traduzido como “aquele de sangue quente”.

A palavra latina *sanguis* significa “sangue”. Uma pessoa sanguínea é controlada pelo sangue, pelo coração. Criativas e despreocupadas, espalham energia positiva ao redor. Cheias de sangue e, portanto, otimistas e alegres,

possuem um jeito aéreo. Um sinônimo para uma pessoa sanguínea é “otimista”.

Um fleumático obtém sua influência do cérebro. “Fleuma” significa nada mais que “muco”. Uma substância viscosa, o que simboliza o temperamento de um fleumático. Um fleumático é simplesmente letárgico e lento nos movimentos.

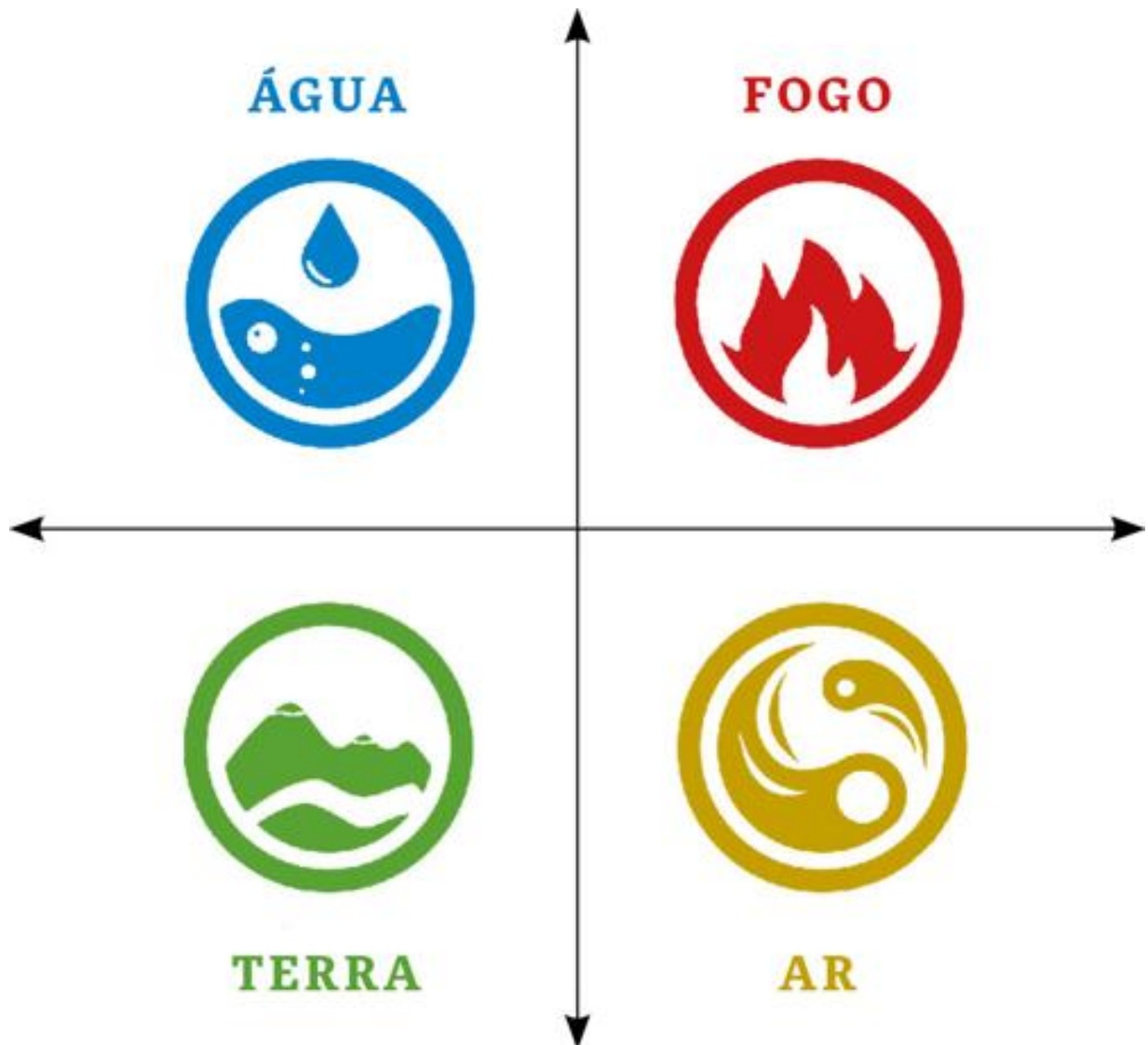
Por fim, um melancólico tem excesso de bílis negra — que vem do grego *melagkholía* e é encontrada no baço — e, portanto, é geralmente percebido como triste. Um sinônimo comum para uma pessoa melancólica é simplesmente *pessimista.*

Aqui temos um resumo de Hipócrates e suas teorias.

O POVO ANCESTRAL COM UM OLHO PARA CORES: OS ASTECAS

Os astecas eram um povo indígena que viveu na parte central do México do século XIV ao XVI. São conhecidos por sua civilização incrivelmente avançada e seus templos impressionantes.

Quando tentaram dividir as pessoas em diferentes categorias, usaram algo que conheciam bem — os quatro elementos: fogo, ar, terra e água. Até hoje, os quatro elementos são usados para descrever diferentes estados de espírito, mas ninguém sabe se os astecas de fato foram os primeiros a realmente terem essa ideia. Mas sabemos que a usaram, porque deixaram esculturas que ilustravam essa abordagem.

As pessoas do fogo eram exatamente como você imagina: enérgicas, explosivas, meio esquentadas. Eram tipos guerreiros que usavam a espada para que as coisas fossem do seu jeito. Líderes.

As pessoas do ar eram diferentes. Também eram determinadas, mas consideravelmente mais flexíveis. Entravam de repente como um vento agradável levantando um pouco de poeira.

As pessoas da terra trabalhavam para a vila, em nome do coletivo. Tinham que personificar a estabilidade e a segurança. Estavam lá para criar coisas duradouras, construir para o futuro.

E as pessoas da água? A água era um elemento que os astecas respeitavam. A água pode esmagar tudo em seu caminho, mas você também pode engarrafá-la — se souber como. Calmas e seguras, as pessoas da água observavam tudo o que estava acontecendo.

Como se vê, essas divisões mantêm certa semelhança com as teorias propostas por Hipócrates. São apenas outros nomes para as mesmas coisas.

WILLIAM MOULTON MARSTON: A RAZÃO PELA QUAL A LINGUAGEM DAS CORES SÓ FUNCIONA PARA PESSOAS MENTALMENTE ESTÁVEIS

William Moulton Marston criou o teste de pressão sistólica que foi usado como uma tentativa de detectar fraudes. A descoberta resultou no moderno detector de mentiras. Marston, no entanto, foi também o autor de ensaios sobre psicologia popular. Em 1928, publicou seu trabalho *As emoções das pessoas normais*, no qual investigou as diferenças nos padrões de comportamento de indivíduos saudáveis. Antes, tanto Jung quanto Freud haviam publicado estudos envolvendo pessoas mentalmente instáveis, mas Marston foi uma espécie de pioneiro que definiu as bases para o que se tornou o modelo DISC, que serve de base para este livro. Na década de 1950, após descobrir o trabalho de Marston, Walter Clarke se baseou nas observações do autor e desenvolveu o conceito DISC. Como você viu até agora, esse é um modelo usado para categorizar os diferentes tipos de comportamento humano. Seu trabalho tem sido uma fonte sem fim de descobertas valiosas a respeito da personalidade e das interações humanas, mas não quer dizer que estivesse imune a contestações. Entretanto, muito trabalho foi feito desde a época de Marston, e ao longo dos anos inúmeras pessoas estiveram envolvidas no refinamento dessa ferramenta.

Marston encontrou uma forma de demonstrar como as pessoas eram diferentes. Percebeu diferenças distintas entre personalidades que formam as bases para o modelo usado neste livro. Atualmente usamos as seguintes divisões:

> Dominância produz atividade em um ambiente antagônico.

> Influência produz atividade em um ambiente favorável.

> Estabilidade produz passividade em um ambiente favorável.

> Conformidade produz passividade em um ambiente antagônico.

As quatro letras *D, I, S, C* (Dominância, Influência, Estabilidade [*Steadiness*] e Conformidade) formam o acrônimo do perfil DISC usado mundo afora. Como se vê, Marston utilizava a palavra “conformidade”. No entanto, neste livro represento essa categoria como “análise” ou “habilidade analítica”, uma vez que melhor descreve esse quarto tipo de indivíduos.

O traço *dominante* em uma pessoa se relaciona ao modo como ela aborda problemas e lida com desafios.

Influência se refere a uma pessoa que gosta de inspirar e engajar os outros. Um indivíduo com esse traço sempre poderá convencer os demais. Em termos simples, pode-se dizer que a dominância tem a ver com agir e influência tem a ver com interagir.

ANÁLISE
Como você reage a regras e normas.

DOMINÂNCIA
Como você aborda problemas e lida com desafios.

ESTABILIDADE
Como você reage a mudanças.

INFLUÊNCIA
Como você coopera com as pessoas e procura convencê-las.

O grau de *estabilidade* é medido primeiramente pela receptividade que um indivíduo tem a mudanças. Uma forte necessidade de estabilidade significa baixa tolerância a mudanças, e vice-versa. Isso leva, é claro, a inúmeros padrões de comportamento específicos — como o bom e velho "antigamente era muito melhor", por exemplo.

Finalmente, a *habilidade analítica* mostra o grau de disposição de uma pessoa a seguir regras e normas. Claro, isso também produz certas características inter-relacionadas. Aqui encontramos aqueles que não aceitam que as coisas deem errado. Qualidade é fundamental.

Como você já deve ter percebido, independentemente de serem fruto da psicologia moderna ou da cultura indígena na América Latina, todos esses traços de personalidade são associados às mesmas quatro cores. As cores não são o crucial; é só uma forma de facilitar a assimilação daqueles que não conhecem o sistema. Na condição de consultor, já treinei pessoas sobre esse assunto por vinte anos, e descobri que as cores realmente facilitam o aprendizado.

Marston concluiu sua pesquisa sobre esse assunto em algum momento dos anos 1930. Muitos outros usaram seus estudos e desenvolveram uma ferramenta que, de acordo com dados mais recentes, foi usada por aproximadamente cinquenta milhões de pessoas nos últimos 35 anos. O americano Bill Bonnstetter, por exemplo, fez descobertas inestimáveis ao criar ferramentas definitivas para auxiliar na análise do indivíduo. Nos Estados Unidos, a TTI Success Insights oferece uma ferramenta abrangente de análise em ttisuccessinsights.com.

Mas sempre vale lembrar que, no papel, não há diferença entre teoria e prática. No mundo real, entretanto, há de fato uma enorme distinção.

Descrevi os quatro traços principais que Marston apontou, mas tenha em mente que a maioria de nós é uma combinação de duas cores.

19
VOZES DA VIDA REAL

O livro que você tem em mãos é uma tradução da quarta edição de *Cercado de idiotas*, publicado originalmente na Suécia. Quando a edição sueca foi publicada, cerca de quinze mil pessoas o leram no país. Escrevi este livro porque por anos, em vários contextos, cursos de treinamento, palestras etc., sempre ouvi a seguinte pergunta: “Onde podemos ler mais sobre esse sistema?” Até então, a resposta sempre tinha sido: “Em lugar nenhum.” Então escrevi este livro que você acabou de ler.

Como escritor, você sempre quer saber o que as pessoas acham da sua obra. Como também escrevo ficção, sei que ouvir a verdade pode ser um choque, mas, ao mesmo tempo, gosto de me desafiar. Então, entrevistei quatro pessoas com perfis completamente distintos, perguntando sobre suas impressões a respeito do sistema em si e de como veem a própria vida cotidiana — com base na cor que têm. Durante a leitura, note não apenas o conteúdo das respostas, mas também como cada um as responde. Você muito provavelmente pode aprender tanto com a forma das respostas quanto com o conteúdo em si.

HELENA, CEO de uma empresa privada com aproximadamente cinquenta funcionários. Predominantemente Vermelha e sem traços de Verde ou Azul. Uma pitada de Amarelo.

O que você acha da linguagem DISA?
Acho que parece ser uma maneira efetiva de evitar mal-entendidos. Compreendi imediatamente a respeito do que se tratava, então acho que o livro poderia ser mais curto — talvez metade do que é. Eu teria me concentrado mais no texto, porque não gosto de repetição. Mas, claro, é uma ferramenta útil. No Natal passado dei um exemplar de presente a todos os meus funcionários e pedi que lessem. E quase todos o leram.

Para você, qual é a lição mais importante do livro?
Que não preciso mais ficar divagando. Agora minha equipe sabe que não sou uma déspota maligna; sou apenas Vermelha. Eles entendem que não sou raivosa, mas determinada. O mais interessante foi ler sobre o comportamento azul. Nunca tinha refletido sobre eles dizerem as coisas de forma tão diferente da minha. Agora compreendo que o processo em si é muito importante para eles, razão pela qual levam tanto tempo para fazer as coisas.

Mais alguma coisa?
Não. Bem, Amarelos. Já me perguntei bastante sobre eles. Toda aquela conversa fiada. Tenho alguns conhecidos que são assim. Só sentam e falam um monte de coisa sem realmente dizer muito. Meu vizinho, por exemplo. Ele planeja o tempo todo, mas nenhum de seus planos decola. Isso não me incomoda, mas a esposa dele deve estar louca agora. E na minha empresa os Amarelos realizam muito pouco. Não considero um problema grave. Apenas forço um pouco e exijo que entreguem o trabalho. Consigo sobreviver com os biquinhos que eles fazem. Não estou lá para ser fofa e aconchegante.

Quais são suas experiências com o comportamento verde?
Claro... bem, o que eu posso dizer [Helena faz uma longa pausa e olha pela janela]. São necessários também, naturalmente. Leais e zelosos. Mas sinceramente… Nunca tinha parado para pensar que eles falam pelas minhas costas. Mas é verdade, com certeza. Possuem um talento fenomenal para espalhar rumores. Até implementar a menor mudança já dá início a uma tempestade de fofocas no refeitório. Especulações sobre uma coisa atrás da outra. Em geral, são completamente erradas e baseadas em informação falsa. Seria mais fácil se viessem direto a mim com as perguntas, não? Qual é a dificuldade de entrar no escritório do diretor e simplesmente perguntar? Sabem que sempre responderei honestamente, então essa enrolação toda me deixa bastante frustrada. Não sei quantas vezes já disse que precisamos de sinceridade na empresa. É tão difícil assim?

Por que, na sua opinião, eles não compartilham com você o que estão pensando?
Eles temem que eu fique com raiva, é claro. E nunca pensei nisso antes. Eles acham que eu tenho pavio curto porque, vez ou outra, aumento meu tom de voz ou encaro alguém com mais dureza, mas isso só significa que quero enfatizar que o que digo é importante. [Pausa.] Pessoalmente, não dou a mínima se a conversa fica meio tensa; não é a mesma coisa que ficar com raiva. Mas foi novidade para mim que as pessoas podem se afastar diante de alguém que é mais forte. O que não entendo é como isso pode acontecer entre adultos.

Você considera imaturo não dizer o que pensa?
Imaturo. Na verdade, desonesto. Como uma criança que se recusa a admitir que pegou os biscoitos de chocolate, mesmo que não fosse permitido. Vi que a pessoa fez isso, de que adianta negar? Não consigo entender isso de jeito nenhum. Admita seus erros! Por que é tão difícil assim? Admita o que fez ou deixou de fazer, então podemos seguir adiante. Mas negar ou se esquivar... isso me enlouquece.

Ok. Vamos considerar as outras cores. Você disse que acha os Azuis os mais fáceis de lidar? Relativamente fácil com Amarelos. Mas e os outros Vermelhos? Como é trabalhar com pessoas que têm o mesmo perfil que você?
Em geral sem problemas. Fazemos o que devemos fazer. Tenho uma equipe de gestão que consiste em cinco pessoas além de mim. Diria que três são Vermelhas. Ou melhor, duas são Vermelhas e uma é Vermelha/Amarela. Uma é Azul — a mais controladora. E a última é... difícil dizer. Ele é visionário, mas ao mesmo tempo foca muito em detalhes. Alguém pode ser Amarelo/Azul?

Pode. É uma combinação comum. Mas nenhum Verde na equipe então?
[Sorrindo.] Não.

Como você acha que o seu comportamento vermelho funciona em geral?

Bem, antes de ler o livro e descobrir meu perfil pessoal, eu nunca tinha pensado muito sobre isso. Não havia realmente refletido sobre minha abordagem. No entanto, conforme a leitura avançava, percebia que eu mesma causei alguns dos problemas que tive no trabalho. O fato de as pessoas encobrirem o que estão sentindo era só uma parte da história. Nunca me ocorreu que alguns funcionários tivessem medo do meu comportamento. Houve muitas turbulências quando eu tomava decisões rápidas demais ou quando elas não tinham sido devidamente pensadas. Claro, eu sei que preciso pensar em algumas coisas antes de decidir, mas simplesmente acontece. Tenho uma ideia — e lá vamos nós! Implementada antes do almoço.

Quais são as consequências provocadas por essas decisões não tão bem pensadas? Você tem alguns exemplos?
Vários. [Risos.] Uma vez aceitei um emprego sem sequer perguntar sobre o salário. Acabou que eu tinha que trabalhar sessenta horas por semana sem um centavo de hora extra. Certa vez, contratei uma pessoa que logo depois se mostrou completamente inútil. Eu não tinha pedido por referências e supus que ele sabia do que estava falando. Ele não sabia nada sobre a indústria nem sobre o produto. Um verdadeiro charlatão. Infelizmente, nos custou muito até que eu finalmente conseguisse me livrar dele. Muito dinheiro. Centenas de milhares de dólares.

É, não parece o ideal. Como são as coisas fora do trabalho? Como você lida com seus relacionamentos pessoais?
Nessas áreas penso ainda menos. Mas é um tanto curioso. Mostrei o livro ao meu marido e pedi que lesse. Ele não leu, mas sublinhei alguns pontos e mostrei para ele.

Comportamento vermelho?
Comportamento vermelho. E ele leu um pouco a respeito. Provavelmente reconheceu sua esposa. Riu um pouco, mas não disse nada específico.

Ele fez algum comentário sobre o comportamento verde?
Não.

Como vocês funcionam juntos? Como uma equipe?
Como funcionamos juntos? [Muitos risos.] Eu digo o que precisa fazer, e ele faz. Antes de ele terminar, encontro outra coisa e delego de novo. Mais tarde, fico irritada porque ele não terminou. Mas ele nunca termina nada na vida. Geralmente rimos disso — eu crio a desordem e depois ponho a culpa nele. Tenho certeza de que a vida dele não é fácil.

Entendo. Quais seriam seus maiores desafios, com base em seu comportamento vermelho?
Algumas pessoas levam uma eternidade para tomar uma decisão simples, e isso me deixa louca. Sei que sou rápida, mas algumas pessoas são incompreensivelmente lentas. Não faz diferença se é com um amigo ou um colega de trabalho. Por exemplo, combinamos de comprar uma poltrona para colocar na nossa sala de estar. Como eu trabalho muito, concordamos que meu marido iria… [Helena ergue as sobrancelhas, e um sorriso lentamente aparece em seu rosto]. *Eu* concordei que ele tinha que fazer toda a pesquisa. Procurar na internet, em lojas de móveis, em lojas de segunda mão, e por aí vai. Mas nada aconteceu, é claro! Dois dias depois, quando perguntei, ele ainda não tinha feito absolutamente nada! Então, no dia seguinte durante o almoço, encontrei cinco opções diferentes e as enviei para ele. E quando cheguei em casa, umas cinco horas depois, ele ainda não tinha feito nada! Explodi, e ele se trancou no porão.

Ok, um bom exemplo, obrigado. Há quanto tempo estão casados?
Há quatorze anos. A gente se conheceu por acaso. Geralmente digo que o que me atraiu foi que ele conseguia ficar de boca fechada quando necessário, e ainda consegue. Mas às vezes gostaria que improvisasse um pouco mais e apenas fizesse as coisas. Na verdade, nunca lhe perguntei o que ele viu em mim.

Mas como vocês resolvem seus conflitos, já que ele é Verde e você é Vermelha?
Acho que não temos muitos conflitos. No geral, eu sou a que briga se algo acontece, mas, por outro lado, ele pode ficar muito emburrado.

O que você quer dizer com "emburrado"?
Ele pode passar dias perambulando e lamentando. Geralmente, só ignoro, porque ele tende a voltar ao normal sozinho. Mas às vezes fico cansada e lhe pergunto qual o problema. Eu o confronto, na verdade.
[Pausa.]

E o que acontece?
E o que acontece? Bem… Ele diz que não tem problema nenhum. Que está tudo ótimo. Mas não é verdade. É muito fácil decifrá-lo, então sempre sei quando alguma coisa está errada. O problema é que ele se recusa a admitir que está mal-humorado. O que geralmente significa que está assim por causa de alguma coisa que eu fiz. Ou falei. A questão é que nunca me lembro de nada. Tenho que começar a adivinhar — o que é absolutamente impossível. Muitas vezes, é sobre algum comentário insignificante que fiz de passagem, algo que esqueci no minuto em que pus para fora. E, se não adivinho corretamente, ele fica ainda mais mal-humorado. Isso pode durar semanas. Não consigo entender como ele lida com isso.

Mas como vocês seguem em frente? Vocês não conseguem resolver?
Bom, nós varremos para debaixo do tapete. Isto é, esqueço tudo. Mas meu marido guarda o "conflito" em algum arquivo particular que só ele conhece. A prateleira deve estar lotada agora.
[Helena pensa por um momento.] Sabe, sempre me encrenco por compartilhar minha opinião sobre as coisas, por fazer meu próprio caminho. Nunca realmente me adequei. Até quando criança fiz coisas estúpidas e me arrisquei. Mas fico feliz por ter assumido riscos, porque eles me levaram a algum lugar. Mas é claro que nem sempre tem sido fácil.

De que maneira assumir riscos a beneficiou?
Sentar e ponderar não leva a lugar algum. Não faz diferença a grandiosidade dos seus planos se você não se mexe para realizá-los. Eu nem sempre soube para onde estava indo, mas isso nunca me impediu. Já me deparei com várias provações, já fui à falência, perdi meu emprego e coisas assim. Nada disso foi agradável, mas me levou para onde estou hoje. Na minha opinião, não é uma questão de saber alguma coisa ou ter uma

habilidade, mas de realmente fazer. E sempre fui boa nisso. Em fazer as coisas.

Que conselho você daria para as pessoas que a conhecem? O que elas deveriam levar em consideração?
[Pausa.] Não se deixe intimidar pelo fato de que às vezes sou um pouquinho agressiva. Não se afaste só porque de vez em quando levanto a voz. Não estou com raiva só porque pressiono as pessoas. Mas também aconselho que as pessoas coloquem às vezes as coisas para funcionar. Meu marido e eu frequentemente conversamos sobre como somos diferentes ao passar uma mensagem. Enquanto ele leva uns dez minutos fornecendo o contexto para só depois chegar à questão em si, vou direto ao ponto e digo o que é mais importante. Talvez eu até contextualize um pouco, mas provavelmente não. As pessoas devem ter em mente que você consegue trabalhar sem precisar falar o tempo todo. Coloque sua energia na tarefa em questão em vez de um monte de outras coisas. Você pode socializar no fim de semana.

HÅKAN, responsável pela venda de espaços para anúncios em um importante canal comercial de TV. Predominantemente Amarelo, mas com algumas pinceladas de Verde. Sem Azul ou Vermelho.

O que você acha dessa ferramenta, a linguagem DISA?
Ótima! Uma ferramenta incrivelmente útil que mais gente deveria conhecer. Reconheci muito de mim mesmo no livro também. Uma obra brilhante. Mostrei o livro para todos que conheço, e tivemos que rir, de tão preciso que ele foi. Li quase tudo, a maior parte sobre Amarelos. Não concordo com tudo, mas muita coisa acerta na mosca.

Quais partes sobre o comportamento amarelo foram as mais precisas, na sua opinião?
A de que Amarelos são muito criativos e engenhosos. Sempre me falaram isso. Além disso, sou um adepto de resolver problemas complexos, porque consigo ver soluções de uma forma diferente dos outros.

O que você quer dizer com "diferente"?
Einstein certa vez disse que não podemos resolver um problema com a mesma mentalidade com que o formulamos. Ou algo do tipo. E acho que é exatamente assim. É por isso que sempre abordo meu problema com um novo olhar, mais fresco. Meus clientes sempre apreciam meu pensamento criativo. Sou realmente muito bom em conquistar os outros. Sempre achei fácil encantar as pessoas; é um tipo de talento natural, na verdade. Conheço muita gente, desde sempre. E sou ótimo em falar em público. Na juventude, eu era presidente do conselho estudantil e frequentemente falava na frente da escola inteira.

A escola inteira?
Sim, para todos os alunos. Não para todos, na realidade. Ok, geralmente para a minha série. Todos os calouros. Mas sempre havia uma ótima atmosfera, e as pessoas gostavam. Desde então, adoro falar em público. Muitas vezes sou chamado para ser porta-voz em diferentes contextos.

Você pode me dar alguns exemplos?
Ah, claro. Quando há projetos no trabalho, por exemplo. Sou sempre aquele que apresenta o relatório à chefia. Costumo fazer uma ótima apresentação para clientes, também. Se houver vários de nós da firma, eu tomo a palavra.

O que os outros acham disso?
Sem problemas. Eles gostam. Muitas pessoas têm dificuldade em falar em público, como você deve saber. Você é psicólogo? Conheço uma psicóloga. Ela trabalha em uma prisão; parece muito interessante. Ela me diz que muitos prisioneiros lá se sentem desolados, o que não é difícil de acreditar. Eu não conseguiria suportar ficar trancado o tempo inteiro.

Na verdade, não sou psicólogo. Sou cientista comportamental.
Tem uma área no livro que não entendi — áreas para desenvolvimento.

O que você acha que essa parte queria dizer?

O livro fala sobre como Amarelos são rápidos em tomar decisões, o que é verdade. Mas não concordo que minhas decisões não sejam bem pensadas. Pelo contrário, tenho forte inclinação para o lado analítico. Sempre faço uma pesquisa minuciosa. Reúno todos os fatos antes de decidir alguma coisa. Então, nessa questão, o livro não está correto.

Entendo. Tem alguma outra discrepância?
A de que uso muitas palavras quando critico. Isso está totalmente errado. Na verdade, sou bastante conciso. Por ser muito articulado, acho que essa passagem está imprecisa. E também sobre seguir os instintos e a própria intuição — trata-se de uma qualidade, não uma fraqueza.

Guiar-se mais por sentimentos do que por fatos?
Exatamente. Os humanos são seres emocionais. Então deveríamos recorrer aos nossos sentimentos. Especialmente eu. Por ser muito intuitivo, acabo sendo muito bom nisso. Nem todo mundo tem instintos confiáveis, então é um recurso valioso de verdade.

Talvez. Você acha que uma pessoa pode aprender a usar a intuição?
Não. É uma coisa inata. Ou você tem ou não tem.

Então é tarde demais para fazer algo com relação a isso?
Não, não tarde demais. Não foi isso que eu quis dizer.

Mas você disse que quem não consegue usar a própria intuição não tem condições de desenvolver essa habilidade.
Ok, talvez eu tenha exagerado. Mas sem dúvida nenhuma é importante!

Você já precisou manter as emoções sob controle e, em vez disso, usar a lógica?
Ah, sim, claro. É muito importante pensar de maneira lógica e racional. Sempre digo isso. Você tem que olhar para o que funciona e seguir a partir daí. Acho que é mais fácil para alguém como eu, que já tem alguma

experiência. Sou vendedor há muitos anos, então sei o que deve ser levado em consideração.

Me desculpe, mas estou um pouco confuso. Você acabou de dizer que apenas a intuição era importante. Como conciliar essas duas opiniões?
Você está distorcendo minhas palavras. Eu nunca disse que não se deve usar a lógica. [Nesse momento, Håkan cruza os braços e crispa os lábios.] O que estou dizendo é que se deve seguir a intuição. [Pausa.] E fatos.

Vamos continuar. Qual foi o maior conhecimento prático que você adquiriu ao ler o livro?
O de que Azuis são chatos. Apesar de que eu já tinha noção disso. Só não sabia que eram Azuis. Mas aqueles burocratas idiotas, bem... Lembro que uma vez estávamos trabalhando em um projeto. Nada de complicado, até porque já tínhamos feito a mesma coisa antes. Era uma forma especial de vender uma nova linha de produto. Tínhamos alguns Azuis na equipe. Eram habilidosos, bem informados e tudo, mas nunca começavam o trabalho. Planejavam e escreviam listas e faziam cálculos e vasculhavam atrás de detalhes. Mas, no fim das contas, eles não faziam nada!

Talvez não fossem tão bons em usar a intuição.
Como assim?

Então você acha difícil trabalhar com Azuis?
Eles não conseguem me acompanhar, é só isso.

Algo que você aprendeu no livro afetou de alguma forma sua vida pessoal?
Não. Sou a mesma pessoa sempre. Tenho muitos amigos. As festas que organizamos em casa são lendárias. Os vizinhos falam delas por meses.

Então você convida os vizinhos também? Parece ótimo.
De jeito nenhum. Eles são muito chatos.

Se os vizinhos nem sequer são convidados, do que eles falam então?
[Pausa.] Ah, cara, vai saber... Haha!

Que conselho você daria para as pessoas que o conhecem? O que elas deveriam considerar?
Que me conhecem?

Sim. Como você gostaria que aqueles ao seu redor reagissem?
Vamos lá. Não leve a vida tão a sério. Quer dizer, só vivemos uma vez. As pessoas deveriam se lembrar disso. Temos que nos permitir um pouco de diversão. E não ficar preso a pequenas coisas o tempo todo. Seguir adiante. Não ficar parado em tudo. Eu não fico. A vida é apenas um belo passeio.

Ok, isso é o que você acredita. Mas que conselho você daria àqueles que acabaram de conhecê-lo? Como você gostaria de ser tratado?
Com um sorriso. Dá para ir muito longe com um sorriso.

E em relação ao trabalho? Como você gostaria de ser tratado lá?
O que eu já disse. Com um sorriso. O resto vai sempre se resolver.

[Pausa.] Ok. Não existem pessoas perfeitas. Todos falhamos e temos nossos defeitos. Portanto, quais seriam as suas fraquezas?
Não costumo pensar dessa forma. Meu foco sempre foi nas coisas positivas. Gosto de enfatizar essas coisas e fortalecê-las. Se todos saíssem por aí pensando no que não funciona, então nada seria feito, certo?

Faz sentido, mas há fraquezas em todos os padrões de comportamento. Elas não vão sumir só porque não falamos delas.
Não foi o que eu quis dizer. O que quero dizer é que não devemos focar nas coisas negativas. É melhor enfatizar o positivo. Deus sabe que já temos muita tristeza e negatividade no mundo, certo? Considere, por exemplo, o comportamento verde. Eles se preocupam com tudo, veem perigos em todos os lugares. Quer dizer, não dá para sair por aí cheio de ansiedade o tempo todo. Não funciona assim. Tenho um vizinho que tem medo de tudo.

Especificamente de coisas novas, que são minha especialidade. Às vezes, acho que ele chega a ter medo da própria sombra. Ou o comportamento azul. Parece que eles têm fobia de risco! Tudo é um risco para eles. Mesmo que você saiba o resultado que obterá, ainda estão focados nos riscos. Para mim, isso é completamente incompreensível.

Você está certíssimo! Verdes não são inclinados a mudanças, Azuis ficam emperrados na análise dos riscos. Você vê alguma fraqueza no comportamento vermelho?
Irritadiços. É o que penso dos Vermelhos. Na verdade, muitos deles são um tanto desagradáveis. Claro, eles se baseiam em resultados e não sei o quê, mas não precisam ser tão rudes para que as coisas sejam feitas. Alguns podem ser incrivelmente secos. Sabe, você envia uma mensagem de texto toda gentil, e a resposta é só um “Ok”. Vai levar cinco segundos escrever uma mensagem maior, não custa nada, e fica muito mais pessoal. Sou sempre muito cuidadoso na maneira como me expresso.

Então você analisou as fraquezas dos Vermelhos, dos Verdes e dos Azuis. Você acha que existe alguma área a melhorar no comportamento amarelo?
Sim... tudo depende do autoconhecimento. Sem autoconhecimento, as coisas podem ficar meio loucas. [Pausa.]

Está pensando em algo em particular?
Sobre ser um mau ouvinte. Isso é importante, porque, se você não estiver ciente disso, a conversa pode perder o rumo. Apesar de que às vezes não dá para simplesmente ficar só ouvindo e ouvindo. Muitas vezes me forcei a assumir o comando em certas reuniões para alguma coisa acontecer. Mas consigo manter as coisas em movimento, funciona muito bem.

Ok, então certos Amarelos podem aprender a ouvir mais. Como as coisas são para você? Você acha que tem alguma fraqueza?
[Faz-se uma longa pausa.]
Nada me vem à mente.

ELISABETH é Verde com alguns elementos de Azul. Tem um toque de Amarelo em seu comportamento, mas nada de Vermelho. Trabalha no sistema público de saúde.

O que você acha dessa ferramenta, a linguagem DISA?
Foi divertido ler o livro. Senti como se já soubesse muito sobre a minha personalidade, mas acho que ficou ainda mais claro agora. Agora sei que Vermelhos me acham teimosa e que sou um pouco cautelosa por natureza. Mas quero que todos estejam de acordo. Cooperação é importante para mim e acho que todos deveriam se sentir assim.

Que lições você tirou deste livro?
Foi meu filho que me deu de presente de aniversário. Ele é tão bonzinho, sempre me dá alguma coisa, mesmo eu dizendo que não quero presentes. Ele está desempregado e passando por alguns problemas financeiros, mas é afetuoso. Levei um tempo para começar a ler o livro. Na verdade, foi meio difícil avançar, principalmente porque eu era interrompida o tempo todo. Mas, uma vez que peguei o ritmo, gostei muito! E há vários exemplos engraçados. Li em voz alta para meu marido sobre suas cores, e rimos muito.

Que cores você acha que ele tem?
Ah, ele é Amarelo. E Azul. Alguém pode ser assim?

Sim. É completamente possível. O que vocês acharam engraçado?
Sobre ser otimista em relação ao tempo. Ele sempre acha que vai conseguir fazer muito mais do que o que realmente faz. E quando nos atrasamos e pegamos em cheio a hora do rush. Ou quando ele entra no chuveiro três minutos antes de os convidados chegarem. Coisas assim. Mas foi esse otimismo que, em parte, fez eu me apaixonar por ele trinta anos atrás. Meu querido Tommy é maravilhoso.

O que você vai levar consigo em forma de conhecimento prático?

Que eu me dou muito bem com Verdes, o que é bom, porque somos muitos! Gostei do que foi dito sobre como os Verdes cuidam uns dos outros o tempo todo. Precisamos fazer isso, é de extrema importância. Mas hoje em dia parece que todos estão se tornando cada vez mais egoístas, mas não acho que vai continuar assim a longo prazo. Também li muito sobre Amarelos, como meu marido, e sobre Azuis, cor da minha irmã. Ela é bem convencional. Bastante rígida e um pouco desinteressada.

Desinteressada em quê?
No resto do mundo. Nunca pergunta como as coisas estão e raramente telefona no aniversário de alguém.

Raramente? Isso quer dizer que ela não liga para você no seu aniversário?
Bem, ela liga. Mas parece que é como se estivesse fazendo por obrigação. E ela pode ser muito crítica também. Tommy reformou nosso deque alguns anos atrás. Então minha irmã apareceu e a primeira coisa que fez foi criticar o trabalho dele.

O que ela disse?
As primeiras palavras que saíram de sua boca foram para se referir ao deque ligeiramente torto.

Mas não estava?
Bem, um pouquinho de nada. Mas por que ela precisava apontar isso? Ele levou semanas trabalhando naquilo, e, em vez de receber os cumprimentos, o que ganhou foi uma crítica logo de cara.

Então não foi só o deque que ela criticou?
[Elisabeth balança negativamente a cabeça.]

O que você acha dos Vermelhos?
Hum... eles são ok, à sua maneira. [Pausa.]

Como assim?
São muito eficientes. Fazem muitas coisas e bem rápido. Às vezes eu queria ter um pouco mais dessa ambição em mim, mas não tenho. Sou apenas eu mesma.

Mas você acha que seria vantajoso ter um toque de Vermelho às vezes?
Sim, claro. Mas você é quem você é. E eles são um pouco... duros.

Em que sentido?
Bem, são um pouco insensíveis em certas situações. Nosso chefe de departamento provavelmente é Vermelho. É capaz de falar qualquer coisa para os outros. E os cirurgiões são terríveis de se lidar. Dão ordens nas pessoas a seu bel-prazer.

Como isso afeta você?
Para mim, é difícil lidar com conflitos. Não se pode evitá-los completamente, eu sei, mas é difícil quando todos estão brigando o tempo todo.

Então todos estão sempre discutindo?
Não todos, na verdade. E não o tempo todo, é claro. Mas, sem dúvida, temos problemas de comunicação. Há uma atmosfera pesada, e a equipe de gestão não se importa. Muitos estão se sentindo mal no ambiente de trabalho. Eu fiquei de licença médica ano passado.

Você já levou isso para o seu chefe?
Nós tentamos, cinco anos atrás, mas não ajudou muito. Melhorou por um tempo, mas tudo voltou ao que era antes.

Como você está se sentindo agora?
Está tudo bem. Somos um grande grupo de pessoas no trabalho, e isso é importante. Nós nos mantemos unidos. Muitos de nós trabalhamos lá há bastante tempo e não queremos sair.

O que você acha da sua própria cor? Como você, na condição de Verde, se entende com as outras cores?
Bem, os Vermelhos são complicados, é claro. Não gostam de Verdes, apesar de serem a maioria. Eles reclamam de nós, já ouvi isso pessoalmente. Dizem umas coisas, nos chamam de nomes desnecessários...

Como assim? Pode me dar um exemplo específico?
Não tenho um exemplo específico, mas é algo que você simplesmente sabe. Sente isso quando está insatisfeito. Meio que fica no ar.

Você disse que seu chefe é Vermelho?
Não meu chefe imediato, mas o chefe de departamento. Totalmente Vermelho.

E como você sabe?
Bem, ele é. É bem claro. Ele anda e fala rápido. É muito exigente. Guiado por objetivos. Durão. Chegou a fazer cortes.

Implementar cortes é ser durão?
Com certeza.

Então como estão indo as coisas com o chefe de departamento?
Não sei. Nunca falei com ele diretamente. Mas a gente simplesmente sabe.

Simplesmente sabe?
A gente ouve uma coisa ou outra sobre os funcionários que se encrencaram com ele.

O que aconteceu?
Alguns foram criticados severamente por atitudes inofensivas, como chegar atrasado. Foram chamados no escritório imediatamente. Mas não aconteceu comigo. Sempre chego na hora.

Então uma pessoa chegou atrasada e foi criticada por isso?

Ela levou um sermão.

O que foi dito?
Eu não estava lá, claro, e não ouvi, mas ela me disse que não deveria ter sido dessa forma.

Você acha que tudo bem chegar atrasado no trabalho?
Não.

Mas não é responsabilidade do chefe de departamento corrigir comportamentos como esse?
Acho que sim, mas tudo depende de como você faz isso.

Ele gritou ou berrou?
Não, mas disse que atrasos não eram permitidos, e que ela receberia uma advertência se chegasse atrasada de novo.

Quantas vezes ela chegou atrasada?
Ah, ela nunca chega na hora.

Entendi. O que você gostaria que as pessoas soubessem a seu respeito quando conhecem você na vida cotidiana? Como gostaria de ser tratada?
Bem, seria ótimo se as pessoas entendessem que alguns desejam fazer as coisas com calma. E que não gosto de ver tudo mudando o tempo todo. E que eu gostaria de conhecer as pessoas antes de nos aprofundarmos em questões de trabalho. Tomar um café, bater um papo. É bom formar esses laços, aí depois voltamos para o trabalho.

Mais alguma coisa?
Sim, nós Verdes não lidamos tão bem com conflitos. Precisamos aprender a fazer isso um pouco melhor.

STEFAN, um economista Azul que trabalha na sede de uma grande companhia, com escritórios em vários países da Europa. Ele mesmo diz

que tem alguns traços de Vermelho. Não consegue identificar nada de Amarelo ou Verde em seu comportamento.

O que você acha dessa ferramenta, a linguagem DISA?
É um conceito bastante interessante. Parece que foi fruto de muita pesquisa, o que acho empolgante. Eu já tinha visto uma variação dessa ferramenta, mas o sistema em questão categorizava pessoas a partir de combinação de letras. Seria interessante comparar esses modelos.

Existem várias ferramentas diferentes disponíveis. A maioria é fundamentada na mesma pesquisa básica, mas, com o tempo, elas foram tomando outras direções. A ferramenta que uso é especialmente precisa.
Você diz com relação à confiabilidade ou validade?

***Ambas. Também recomendo o livro de Marston,* As emoções das pessoas normais. *Que conclusões você tirou depois de ler* Cercado de idiotas**?
Foi interessante ver como o autor o estruturou. Ele escreveu sobre Vermelhos primeiro, depois sobre Amarelos, Verdes e Azuis. Cada assunto foi explicado fazendo referências às quatro cores. Isso foi bom, porque assim você não se sente farto de ler sobre uma cor específica por muito tempo. E percebi que todas as cores têm praticamente o mesmo espaço no livro, o que é impressionante. Fico me perguntando como ele conseguiu isso.

Com relação a padrões de comportamento, o que você aprendeu até agora?
Que as pessoas são diferentes. Eu já sabia disso, claro, mas foi interessante ver com exatidão como diferimos. E havia bons exemplos no livro. Fiquei particularmente interessado quando li sobre o comportamento vermelho, por exemplo.

Quais são suas impressões a respeito?
A tremenda determinação que eles têm para avançar. Tenho um colega com exatamente esse tipo de atitude. Sempre em frente, sempre o primeiro na

fila. Sua habilidade de tomar decisões rápidas me impressiona. Acaba cometendo uma porção de erros, claro, mas ele corrige tudo com rapidez, então não acho que seja um grande problema.

Como você trabalha com Vermelhos?
Muito bem, eu acho. Claro, geralmente são descuidados, mas é possível ajudá-los a serem mais precisos. Meu papel é garantir que estamos seguindo o planejamento, e essa não é uma das maiores qualidades dos Vermelhos. Mas muitas vezes eles são bons em improvisar, o que é uma habilidade valiosa. Eles também são corajosos.

Parece que você não tem nenhum problema grave com o comportamento vermelho.
Não. Vai depender do que você quer dizer com "grave", mas eu diria que não tenho problemas com eles. Mas, por outro lado, acho que eles têm consideravelmente mais dificuldades em lidar com pessoas como eu.

Como assim?
Quero que tudo seja bem estruturado. Nenhum erro. Trabalhamos com finanças, e não existe margem para erros. Nossa indústria exige um tipo meticuloso de pessoa. Se entendi o livro corretamente, Vermelhos não estão interessados em detalhes, o que é basicamente o cerne do meu trabalho. As consequências seriam enormes se eu fosse descuidado com casas decimais, por exemplo. Simplesmente não pode acontecer.

Entendi. E as outras cores? Como você se entende com Verdes?
Muito bem. Verdes e Azuis — pelo menos de acordo com o livro — são introvertidos, o que acredito ser positivo. Assim você pode se dedicar ao trabalho em vez de só sentar e jogar conversa fora. [Pausa.]

Mas Verdes gostam de conversar.
É verdade. Mas eu não. A menos que seja relacionado ao trabalho. Se for o caso, podemos falar por bastante tempo. O que não aprecio na natureza dos Verdes é que eles têm uma tendência a fingir que estão trabalhando.

Geralmente estão longe de suas mesas, fazendo outra coisa em vez de trabalhar, e isso retarda as coisas. É um problema.

Você considera isso um problema comum em seu local de trabalho?
Sim.

O que tem feito para enfrentar o problema?
Nada.

Por que não?
Não é minha responsabilidade. Isso é um problema de gestão.

Você levantou a questão com a equipe de gestão?
Não.

Alguns dos seus colegas fingem trabalhar, e isso prejudica toda a equipe. Você observou isso, mas não fez nada para mudar a situação?
Exato.

Por quê?
Como eu já disse, é um problema de gestão. Não tenho autoridade alguma para agir nesse caso.

O que você teria feito se tivesse autoridade?
Essa é uma pergunta hipotética.

Sim, mas digamos que você tivesse.
Mas não é a realidade. Essas questões de gestão não são do meu interesse, então não sei o que faria.

Só por curiosidade: se seu chefe lhe pedisse um conselho exatamente sobre essa questão — um funcionário que não faz o que deveria —, que conselho você daria?

Numa esfera puramente hipotética?

Sim.
Eu pediria ao chefe que o acompanhasse de perto com mais frequência. Depois desse um feedback sobre o que não está funcionando e exigisse que o funcionário corrigisse o comportamento inadequado.

Ok. Podemos falar um pouco sobre o comportamento amarelo?
[Nesse momento, Stefan cruza os braços e balança a cabeça.]

Como você vê pessoas com um comportamento distintamente amarelo?
Meio irritantes. Eu só queria que elas levassem as coisas muito mais a sério. O trabalho, para começar. Claro, entendo que você precise se divertir também no trabalho, mas não o dia inteiro. Você não deve ficar brincando o tempo todo durante o expediente. A pior coisa é que só ficam perambulando por aí, fazendo barulho, incomodando todo mundo com suas bobagens. Às vezes são muito divertidas, mas trabalho é trabalho e lazer é lazer. E há também a questão de sua completa inabilidade para reunir todas as informações certas. Quando se trata de questões factuais, acho que Amarelos são muito incompetentes. Não levam nada a sério e cometem uma porção de erros. Por exemplo, se um indivíduo estritamente Amarelo trabalhasse na controladoria, como é que ia ser? Ele nem ao menos saberia por onde começar. Mas a questão realmente séria é que eles falam muita coisa que não é verdade. Por exemplo, dizem que verificaram certos detalhes apesar de não o terem feito. Ou insistem em afirmar que não são descuidados, embora todo mundo veja claramente que não é o caso. Isso tudo é muito frustrante.

Você já chegou a realmente conhecer um Amarelo?
Não dá para evitar. Eles contam a história da vida deles para qualquer um, sem qualquer discernimento. Acreditam que todos nós estamos interessados em sua casa de praia, nos seus cachorros, nos dentes que estão nascendo nos filhos deles, no barco de pesca novo do irmão. Mas isso é totalmente irrelevante.

Você já saiu com Amarelos?
Não. Tendo a evitá-los.

Por quê?
Não seria capaz de aguentar todo aquele falatório. Eles iam me matar de tanto falar. Não consigo ouvir aquela ladainha sobre tudo e nada ao mesmo tempo. E é impossível saber se o que estão dizendo é realmente verdade, o que me irrita. Usam hipérbole para tudo; em cinco minutos de conversa já estou no meu limite. Meu cunhado vive falando sobre seu novo cargo no trabalho. Mas, a cada vez, ele o descreve de maneira diferente. Acabei lhe perguntando qual era o cargo, já que era impossível entender o que realmente fazia, mas ele sempre dava uma resposta vaga. Certa vez, perguntei sobre o crescimento da empresa dele, e ouvi um monte de baboseiras sobre como eles estavam a ponto de obter uma patente mundial ou algo assim. Mas não me disse como isso ia acontecer nem quais eram os detalhes do projeto. Não teve jeito.

Talvez ele não soubesse a resposta.
Então ele deveria ter dito "Não sei". É tão difícil assim? Em vez disso, falou de um milhão de coisas que não me interessavam.

Que conselho daria para quem vai interagir com você?
Boa pergunta. Que respeitem meu desejo de ser profissional e não dedicar um tempo precioso a coisas que não são relacionadas ao trabalho. Que estejam bem preparados quando vierem a mim com perguntas. Só consigo fornecer respostas adequadas se obtiver muitas informações contextuais.

Quais são as suas maiores fraquezas?
Deixe-me pensar. Às vezes fico preso demais em detalhes. Eu sei disso. Não acho que seja um problema no trabalho, mas pode ser na minha vida pessoal.

De que maneira?

Minha esposa é bastante Vermelha. Ela acha que demoro muito para fazer tudo, e está certa. Tendo a desconfiar de novas ideias. Não que eu não possa mudar, mas frequentemente vejo problemas que, na verdade, não existem. Às vezes, acho difícil tomar uma decisão e fico ansioso. Por exemplo: realmente precisamos de uma TV nova em casa, já que a atual está nas últimas. Mas existem muitos modelos, e ainda não tive tempo de pesquisar direito. Minha esposa acha que basta tirar dez minutos para sair e comprar uma nova. Mas e se não for boa? Como sei que corresponde às nossas necessidades? Afinal, é um investimento grande. Então, até agora, temos que nos contentar com a antiga.

Alguma consideração final?
A ferramenta DISA é um conceito interessante, como eu disse. Vou comprar o livro de Marston.

20
UM TESTE RÁPIDO PARA VER O QUE VOCÊ APRENDEU

Aqui está sua chance de testar suas habilidades! Trata-se de uma maneira divertida de testar com as pessoas que você conhece. Quanto realmente sabe sobre como as pessoas funcionam? Espero que as respostas obtidas aqui levem a discussões interessantes, seja no jantar em família, seja no intervalo para o cafezinho no trabalho.

1. Que combinação de perfis naturalmente se daria bem em um nível social?
Dois Amarelos
Dois Vermelhos
Amarelo e Vermelho
Azul e Verde
Todas as anteriores

2. Qual combinação de perfis trabalha naturalmente bem em conjunto?
Verde com qualquer um
Dois Amarelos
Dois Vermelhos
Azul e Vermelho
Todas as anteriores

3. Que perfil sempre gostará de ser o líder de um projeto?
Vermelho | Amarelo | Verde | Azul

4. Que perfil daria o melhor cirurgião?
Vermelho | Amarelo | Verde | Azul

5. Que perfil mais gostaria de fazer um discurso?
Vermelho | Amarelo | Verde | Azul

6. Que perfil geralmente saberia onde salvou um e-mail do chefe?
Vermelho | Amarelo | Verde | Azul

7. Que perfil desejaria fazer mais testes ou obter mais informações antes de tomar uma decisão?
Vermelho | Amarelo | Verde | Azul

8. Em que perfil você pode sempre confiar que vai chegar na hora?
Vermelho | Amarelo | Verde | Azul

9. Que perfil não segue as regras para realizar um trabalho?
Vermelho | Amarelo | Verde | Azul

10. Que perfil seria o mais propenso a tentar novas coisas se fosse realizar o trabalho?
Vermelho | Amarelo | Verde | Azul

11. Que perfil se lembrará de uma crítica pessoal por mais tempo?
Vermelho | Amarelo | Verde | Azul

12. Que perfil mais levaria a crítica para o lado pessoal?
Vermelho | Amarelo | Verde | Azul

13. Que perfil é a menos organizada mas sabe exatamente o que fazer para conseguir o que precisa?
Vermelho | Amarelo | Verde | Azul

14. Que perfil quer sempre tomar as decisões?
Vermelho | Amarelo | Verde | Azul

15. Que perfil usaria roupas da última moda?
Vermelho | Amarelo | Verde | Azul

16. Que perfil mais gosta de desafios?
Vermelho | Amarelo | Verde | Azul

17. Que perfil seria o mais rápido em julgar outras pessoas?
Vermelho | Amarelo | Verde | Azul

18. Qual combinação de perfis formaria a melhor equipe?
Dois Verdes
Dois Vermelhos
Amarelo e Vermelho
Azul e Verde
Uma mistura de todas as cores

19. Qual perfil provavelmente falará mais?
Vermelho | Amarelo | Verde | Azul

20. Qual perfil assimilaria novas ideias mais rapidamente?
Vermelho | Amarelo | Verde | Azul

21. Qual perfil faria determinada tarefa mesmo depois de delegá-la?
Vermelho | Amarelo | Verde | Azul

22. Qual perfil é o melhor ouvinte?
Vermelho | Amarelo | Verde | Azul

23. Que perfil ouviria as instruções até o fim?
Vermelho | Amarelo | Verde | Azul

24. Que perfil é o mais comum em seu círculo social?
Vermelho | Amarelo | Verde | Azul

As respostas se encontram aqui.

CONSIDERAÇÕES SOBRE A QUESTÃO 24

No trabalho, nem sempre podemos escolher as pessoas com quem vamos conviver. Elas estão lá, tendo você as escolhido ou não. No mundo profissional, você tem que jogar com as cartas de que dispõe. Mas e fora do trabalho, quando você pode escolher com qual tipo de pessoas deseja passar o tempo? Você escolhe pessoas que são parecidas com você ou prefere estar com quem é seu completo oposto?

Claro, não existem respostas certas ou erradas, mas é interessante pensar a respeito disso. Quando podemos escolher, quem são nossos eleitos?

E como escolhemos o parceiro com quem queremos passar o resto da nossa vida? Nosso espelho ou nosso oposto? Questões realmente fascinantes, certo?

21
UM EXEMPLO CONCLUSIVO DA VIDA COTIDIANA
TALVEZ O TRABALHO EM GRUPO MAIS ESCLARECEDOR NA HISTÓRIA DO MUNDO

Certo, é hora de resumir tudo. Mas, antes disso, gostaria de compartilhar uma experiência fascinante que tive alguns anos atrás.

Eu estava conduzindo uma conferência e resolvi fazer um experimento com um grupo de gerentes que trabalhavam em uma companhia de telecomunicações. Os participantes eram profissionais e inteligentes, e todos eram bem-sucedidos nas respectivas áreas. Tinham excelentes qualificações e estavam destinados a carreiras brilhantes. Eu já havia traçado todos os perfis — eles tinham preenchido uma análise de autoavaliação que mostrava o estilo de comunicação de cada um.

Dividi os gerentes em grupos com perfis similares. Imaginei que seria fácil para eles se entenderem. Certamente se entenderiam. Eram vinte pessoas no total, separadas em grupos que batizei de Vermelho, Amarelo, Verde e Azul. Eu tinha que chamá-los de *alguma coisa*.

Os participantes tinham uma hora para resolver um problema que estava ligado às suas atividades laborais e requeria cooperação. Expliquei qual era o desafio, e todos os grupos aceitaram as instruções que dei e começaram a trabalhar.

Depois de um tempo, dei uma volta e vi como estava o progresso das equipes.

No Grupo Vermelho, o nível de barulho estava alto. Três pessoas explicavam aos berros por que estavam certas. Duas delas estavam no meio de uma discussão, ao passo que a quarta pessoa decidiu trabalhar sozinha. Completamente alheia ao conflito a um metro de distância, escrevia sem parar.

Quando perguntei se estava tudo bem por lá, todos pararam de repente, e os quatro olharam para mim, surpresos.

“Está indo tudo bem?”, repeti ansioso.

“Maravilhosamente bem”, respondeu de modo sombrio um dos mais beligerantes. “Quase terminando aqui.”

Deixei o time voltar às atividades e continuei. O Grupo Amarelo também trabalhava de maneira frenética. Era quase possível ver a energia revolvendo no ambiente. As coisas estavam indo bem lá dentro! As discussões eram intensas também, com uns tentando convencer os outros da sua própria posição. Enquanto os Vermelhos estavam loucos da vida uns com os outros, aqui era um mar de sorrisos. Dois dos Amarelos estavam brigando por espaço no quadro branco, outro me contou uma história divertida que não tinha nada a ver com o assunto em questão (mas era de fato muito engraçada). O quinto gerente no Grupo Amarelo desenhava figuras em um pedaço de papel e trocava mensagens no celular.

Em seguida, fui fazer uma visita ao Grupo Verde. Dentro da sala, reinava uma estranha calma. Suas vozes eram contidas, e todos se preocupavam mais em ouvir do que em falar. A estabilidade e a segurança eram os objetivos principais. Cinco dos gerentes estavam sentados lá calmamente ouvindo uns aos outros, um dos quais contando uma história triste sobre seu cachorro que tinha morrido de velhice naquele mesmo inverno. Ainda estava sentindo saudade do seu companheiro de vida.

A última gerente tinha esboçado algumas sugestões para resolver a tarefa que eu tinha passado, mas cada ideia sempre era acompanhada de um ponto de interrogação. Ela precisava de mais contribuição, e pelo visto teria que pedir ao grupo. Estava em apuros.

Continuei. No último, o Grupo Azul, havia um silêncio que beirava o absurdo. Depois de me sentar com eles por três minutos sem ninguém dizer uma única palavra, eu estava seriamente preocupado. Muitos pensamentos borbulhavam sob a superfície, mas sem qualquer margem para o mínimo de comunicação.

Uma mulher lia silenciosamente durante a tarefa, os lábios em movimento. Perguntei se precisavam de ajuda para começar. Recebi alguns acenos hesitantes como resposta. Eles logo chegaram a uma deliberação meticulosa e se aprofundaram de verdade na questão. Era óbvio que tinham

discutido a coisa certa, mas em um nível extremamente detalhado. Debatiam por um longo tempo sobre qual deveria ser o plano de ação.

Lembro que olhei de soslaio para o relógio. Metade do tempo já tinha passado, mas nada de concreto fora produzido. Propostas eram apresentadas, mas tinham sido rejeitadas por uma questão de detalhes. Cada palavra era escolhida com cuidado, e os prós e os contras eram levantados de maneira minuciosa. Eles estavam muito mais interessados em conduzir o processo direito do que em terminar alguma coisa.

Deixei o grupo entregue à própria sorte e voltei para a grande sala de conferências.

Antes do fim do tempo previsto, o Grupo Vermelho chegou com sorrisos triunfantes. Muito contentes, se parabenizavam por terem sido os primeiros a voltar. Claramente haviam vencido o teste.

Tive que ir buscar todos os outros grupos. O Grupo Amarelo foi o mais lento. Tive que voltar duas vezes até que eles se dignassem a aparecer. Dois deles estavam falando no celular e um terceiro tinha conseguido se recompor depois de tomar café com bolo.

Com os grupos de volta, deixei que todos apresentassem seus trabalhos.

Triunfante, o Grupo Vermelho se dirigiu ao púlpito. Eles tinham transformado a tarefa em uma corrida. Estavam prontos em trinta minutos, ainda que tivessem uma hora à disposição. Haviam passado o resto do tempo fazendo ligações para seus colegas de trabalho, checando o que realmente estavam fazendo com seu tempo. Era uma apresentação sólida, bem pensada e com uma boa estrutura. No entanto, depois de aproximadamente trinta segundos de relatório, ficou claro que o Grupo Vermelho tinha resolvido um problema totalmente diferente do proposto. Não era de forma alguma o que eu havia pedido.

Quando perguntei se tinham realmente lido as instruções, começaram a discutir. Um deles afirmou que decidiram adaptar a tarefa à realidade e que o trabalho tinha sido brilhante. Esperou pelos aplausos, mas eles não vieram, então os membros do grupo deram de ombros e voltaram para seus lugares. Um segundo depois, a mulher no grupo começou a mexer no celular. Uma mensagem de texto importante tinha que ser enviada imediatamente.

Depois foi a vez do Grupo Amarelo. Essa equipe era composta por três mulheres e dois homens. Todos sorriram e ficaram na frente. Quem deveria

começar? Após uma breve deliberação, uma das mulheres jogou seu charme e ganhou o direito de abrir os trabalhos. Ela rapidamente mergulhou no assunto, apresentando as discussões empolgantes que o grupo travara na última hora. Falou um pouco sobre como aquilo tudo era um exercício de inspiração e descreveu como usaria as descobertas que fizera quando retornasse ao seu trabalho. Sua apresentação era bastante divertida, e todos riam. Também me diverti com a história da mulher, especialmente considerando que só tinha um único propósito: camuflar o fato de que o grupo não havia resolvido a tarefa. Contudo, o Grupo Amarelo conseguiu alguns aplausos, em grande parte graças ao entretenimento da sua apresentação.

Em seguida foi a vez do Grupo Verde. Demorou um tempo para todos chegarem ao púlpito. Enquanto o Grupo Amarelo tinha brigado para ver quem falaria primeiro, o Grupo Verde estava ansioso. "Devemos todos ir para a frente? Quem deveria apresentar o relatório? Eu? Não seria melhor você?" Pelo menos metade dos seis participantes parecia estar com dor de estômago. Era o maior grupo, mas, ainda assim, estavam todos nervosos.

Ninguém assumia o comando. Depois de um momento de discretas deliberações, um dos homens começou a falar. Ficou parado encarando o quadro branco a maior parte do tempo. Falava baixo, virando-se ansiosamente para os membros de sua equipe em busca de apoio. Era tão sutil em suas observações que a mensagem foi irremediavelmente perdida. Com desespero crescente, olhava para a equipe implorando por ajuda.

Quando sua apresentação acabou, nem mesmo o Grupo Verde resolvera a tarefa, embora tivesse progredido mais que o Grupo Amarelo. Perguntei se todos no grupo estavam de acordo com o que foi dito.

O desafortunado orador disse que considerava *muito provável ser verdade que a maioria deles estivesse relativamente de acordo*. Perguntei ao grupo, e todos concordaram em uníssono. Pelo menos quatro participantes do grupo tinham expressões tensas; seus braços firmemente cruzados — a linguagem corporal enviando um claro sinal de que nem de longe concordavam com o que fora dito. Uma das mulheres olhou de maneira ressentida para o orador. Mas ela estava de acordo.

Finalmente, o Grupo Azul marchou em fila e ficou em ordem alfabética, de acordo com uma agenda preestabelecida. Arne analisou as instruções, revelando que havia alguns pontos que tinham tornado a tarefa ainda mais

desafiadora. Entre outras coisas, observou a estrutura da sentença no documento que eu fornecera — ele passou a maior parte do tempo explicando que era melhor dizer “assessor” do que “consultor”, embora ambas as formas estejam tecnicamente corretas — e apontou não menos que dois erros gramaticais, logo na primeira página.

Então foi a vez de Berit analisar a estrutura na qual tinham baseado seu trabalho, sendo interrompido duas vezes por Arne, que acreditava que alguns detalhes menores precisavam ser esclarecidos. Quando Kjell assumiu, não estavam nem perto de fornecer uma solução para o problema. Stefan tampouco resolveu qualquer questão, e quando Yolanda por fim anunciou que precisavam de mais tempo para finalizar a tarefa de modo adequado, o caos irrompeu na sala de conferências.

O Grupo Vermelho rapidamente rotulou os membros do Grupo Azul de idiotas; o Grupo Amarelo sentia que era a experiência mais entediante que já tinham vivido; e o Grupo Verde apenas parecia sofrer com esse show todo.

CONCLUSÕES

O propósito do exercício era deixar claro que nenhum grupo deveria ser composto apenas por indivíduos do mesmo tipo e que a diversidade é o único caminho possível. O melhor jeito de colocar pessoas em grupo é misturando os diferentes tipos. Essa é a única forma de alcançar uma dinâmica satisfatória em qualquer grupo. Parece algo intuitivo, mas, apesar disso, a maioria das organizações com as quais já tive contato falham nesse requisito fundamental ao recrutar pessoas. Gestores trazem pessoas novas que são exatamente como eles mesmos, porque, assim, eles conseguem se entender.

O objetivo deste livro é explicar exatamente por que os grupos do exemplo que acabei de compartilhar trabalharam dessa forma e oferecer as ferramentas para você evitar problemas semelhantes na sua vida. Espero que tenha sido um prazer ler este livro e que você faça parte dessa jornada empolgante sobre como as pessoas funcionam. Porque somos todos diferentes. Se mantiver os olhos abertos, você vai descobrir com exatidão onde residem essas diferenças.

O resto é com você.

RESPOSTAS DAS QUESTÕES DO CAPÍTULO 20

1. Dois Amarelos
2. Verde com qualquer um
3. Vermelho
4. Azul
5. Amarelo
6. Azul
7. Azul
8. Azul
9. Vermelho
10. Amarelo
11. Verde
12. Amarelo
13. Amarelo
14. Vermelho
15. Amarelo
16. Vermelho
17. Vermelho
18. Uma mistura de todas as cores
19. Amarelo
20. Vermelho
21. Vermelho
22. Verde
23. Azul
24. Aqui não existe uma resposta óbvia, como você deve ter compreendido.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Benjamin, Ben; Yeager, Ami; Simon, Anita. *Conversation Transformation: Recognize and Overcome the 6 Most Destructive Communication Patterns*. McGraw-Hill Education, 2012.

Cain, Susan. *O poder dos quietos: Como os tímidos e introvertidos podem mudar um mundo que não para de falar.* Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

Carnegie, Dale. *Como evitar preocupações e começar a viver*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2012.

_________. *Como fazer amigos e influenciar pessoas*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1987.

Cialdini, Robert. *As armas da persuasão: Como influenciar e não se deixar influenciar*. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

Covey, Stephen R. *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes: Lições poderosas para a transformação pessoal.* Rio de Janeiro: Best Bolso, 2015.

Dias, Dexter. *The Ten Types of Human: A New Understanding of Who We Are, and Who We Can Be.* Londres: Random House UK, 2017.

Duhigg, Charles. *O poder do hábito: Por que fazemos o que fazemos na vida e nos negócios*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

Freeman, Arthur; Dewolf, Rose. *As 10 bobagens mais comuns que as pessoas inteligentes cometem: E técnicas eficazes para evitá-las.* Rio de Janeiro: Guarda-Chuva, 2015.

Gladwell, Malcolm. *Blink: A decisão num piscar de olhos*. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

_________. *Fora de série: Descubra por que algumas pessoas têm sucesso e outras não*. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

Goleman, Daniel. *Inteligência emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente.* Rio de Janeiro: Objetiva, 1997

_________. *Inteligência social: A ciência revolucionária das relações humanas*. São Paulo: Companhia das Letras, 2019.

Knight, Sarah. *Get Your Sh*t Together: How to Stop Worrying About What You Should Do So You Can Finish What You Need to Do and Start Doing What You Want to Do*. Boston: Little, Brown and Company, 2016.

Jeffers, Susan. *Feel the Fear… And Do It Anyway*. Nova York: Ballantine Books, 1987.

Spranger, Eduard. *Types of Men*. Target Training International, 2013.

SOBRE O AUTOR

© Maria Östlin

THOMAS ERIKSON é especialista em comunicação. Nas últimas duas décadas, treinou mais de cinco mil executivos para serem líderes melhores e mais eficientes. Além de *Cercado de idiotas*, é autor de *Cercado de psicopatas* e *Cercado de péssimos chefes*, que também serão publicados pela Intrínseca.

LEIA TAMBÉM

Pare com essa merda
Gary John Bishop

*A sutil arte de ligar o f*da-se*
Mark Manson

*F*deu geral*
Mark Manson

A quietude é a chave
Ryan Holiday